

# 博士論文

## 農業雇用労働者の雇用管理と 能力開発に関する研究

2020年3月

飯場聡子

## 目次

<b>第 1 章 本研究の背景</b> .....	1
第 1 節 はじめに.....	1
第 2 節 農業経営体における雇用労働力の動向 .....	2
(1) 雇用者数の推移 .....	2
(2) 雇用人数規模別および販売金額規模別の雇用状況 .....	4
(3) 男女別雇用状況 .....	6
(4) 小括.....	7
第 3 節 農業における雇用労働者の政策的位置づけの変遷.....	9
(1) 農業基本法下の農業雇用 .....	9
(2) 食料・農業・農村基本法下の農業雇用 .....	9
<b>第 2 章 既往研究の整理と本研究の理論的位置づけ</b> .....	14
第 1 節 農業経営者の経営者能力に関する既往研究.....	14
第 2 節 農業分野における人的資源に関する既往研究.....	15
(1) 募集・採用に関する既往研究 .....	16
(2) 女性非正規雇用者に関する既往研究.....	17
(3) 人材育成の前提となる「定着」問題.....	18
(4) 農業経営体における人材の育成に関する既往研究.....	19
第 3 節 職場学習論に関する既往研究 .....	21
第 4 節 既往研究を踏まえた本研究の枠組み.....	22
<b>第 3 章 認定農業者における法人化の意向と経営管理能力</b> .....	30
第 1 節 背景と課題.....	30
第 2 節 調査方法 .....	31
第 3 節 結果.....	31
(1) 回答者の属性と法人化の意向 .....	31
(2) 因子分析による経営管理能力の検討.....	33
(3) 経営管理能力と認定農業者の特徴 .....	34

(4) 組織外部アドバイザー，中期経営計画の有無と経営管理能力 .....	36
第4節 考察.....	38
第5節 おわりに.....	39
<b>第4章 農業就業体験を通じた育児期女性の農業就業の可能性...</b>	<b>42</b>
第1節 研究の背景—女性の就業状況 .....	42
第2節 育児期女性を対象とした農業就業体験の概要.....	43
(1) 農業就業体験の仕組み .....	43
(2) 農業就業体験の実施手順 .....	44
(3) 地域の特徴と NPO 法人の地域別活動状況.....	45
(4) 農業就業体験の実施内容 .....	46
第3節 結果.....	47
(1) 参加者の概要 .....	47
(2) 体験参加理由 .....	48
(3) 体験満足を規定する要因 .....	50
(4) 体験先への就職意欲を規定する要因 .....	50
第4節 考察.....	52
(1) 農業就業体験による農業就業の可能性 .....	52
(2) 農業就業体験への参加を促す条件 .....	52
第5節 おわりに.....	53
<b>第5章 農業就業体験が学生の就農・就職意識に与える影響</b>	
—Realistic Job Preview に着目して— .....	55
第1節 背景と課題.....	55
第2節 研究方法 .....	56
(1) 就業体験の実施 .....	56
(2) 調査方法 .....	57
第3節 結果.....	58
(1) 就業体験に対する評価.....	58
(2) 逐語録から抽出された体験先情報 .....	59

(3) 就業体験前後の就農・就職検討状況.....	63
(4) 就職・就農意識の変化.....	63
第4節 考察.....	67
第5節 おわりに.....	68
<b>第6章 土地利用型法人における従業員の能力形成 .....</b>	<b>71</b>
第1節 分析方法.....	71
第2節 法人の概要と能力形成の取り組み .....	71
(1) 経営概要.....	71
(2) 経営方針.....	73
(3) 従業員のキャリア・パス .....	74
(4) 作業の見える化による情報の共有 .....	75
(5) 従業員研修 社内研修・社外研修 .....	76
第3節 職場における他者からの支援 .....	77
(1) 機械操作習得における支援.....	77
(2) 作業の見える化による情報の共有における支援 .....	78
(3) 従業員研修 社内研修・社外研修における支援 .....	78
第4節 考察.....	79
第5節 おわりに.....	80
<b>終章 .....</b>	<b>81</b>
第1節 各章の要約.....	81
第2節 農業雇用労働者の確保・育成に向けた政策提言 .....	83

# 第 1 章 本研究の背景

## 第 1 節 はじめに

農業の担い手不足の状況下において、人材の育成・確保に関わる研究分野では、主に経営者や後継者候補に焦点が当てられ、農業経営者確保に資する研究がなされてきた。近年は人口減少・少子高齢化が進み、社会全体で労働力不足がいよいよ深刻になってきたこと、農業経営体の経営規模が拡大し、雇用労働力の確保・活用が重要な経営課題となってきたことから、経営者や後継者候補だけでなく、いわゆる労働者層を含めた従業員確保の重要性が認識されているものの、それらの人々の就業動機ややりがい、能力形成といった視点の研究が進んでいるとは言い難い。

農業の雇用労働者の中には、農業にたずさわりたいという強い思いを持って就業する人がいる一方で、多くの職業選択肢のなかから、労働条件が合致したという理由で農業に就職する人もいる。フルタイムで働く人、パートタイムで働く人、育児などで一旦仕事を中断し再び就職する人、定年退職後の新たな仕事として就職する人など、多様な働き手が存在する。農業経営者や後継者候補等のいわゆる「担い手」に加え、これら雇用労働者に支えられて農業経営が成り立つのであるとすれば、多様な雇用労働者が働ける労働環境の整備と労働条件の向上を図りつつ、生産性を高めていくことが農業経営体の経営発展につながり、ひいては日本農業の発展に資すると考えられる。そして、それには、雇用労働者と担い手を等しく農業を支える存在として、その潜在能力や可能性を尊重すること。これらの視点で人的資源管理を構築することが重要ではないか、との問題提起が本研究の根底にある。

そこで、本研究では、多様な雇用労働者が働ける労働環境整備と労働条件の向上に向けて、雇用の受け皿である農業経営体の経営基盤の強化に向けた支援のあり方を検討するとともに、人的資源管理のうち、募集・採用及び人材育成に焦点を当て、新しい人材確保策が持つ可能性や就業希望者に与える影響、従業員の能力形成に対する職場での支援について検討したい。

## 第 2 節 農業経営体における雇用労働力の動向

農業は自然とかがわり、動植物の成長に応じて必要とされる作業が異なるため、多種の作業が存在する。また、多くの労働力を必要とする農繁期と、比較的労働力が少なくすむ農繁期のサイクルがあるため、時期によって労働量が変動するうえ、天候等や農作業の生育次第で突発的に大量の作業が発生する場合もある。こうした制約に対しては、雇用者よりも労働時間が柔軟で高い労働意欲を持ち、しかも作業経験が長くなるので熟達化しやすい家族員の方が有利な面がある。そのため、現在も家族労働力を主とする家族経営体が日本の農業経営体の多くを占めているが、農繁期になると一時的に労働力不足が生じやすく、家族労働力以外に臨時的な雇用労働力が必要になる場合もある。また、近年見られる大規模経営では、恒常的に雇用労働力を必要とし、雇用労働力が主たる労働力となっている経営も増加している。

本節では、直近 10 年間の雇用労働力の動向、雇用する農業経営体の規模を農業センサスから概観するとともに、農業雇用の課題について述べる。

### (1) 雇用者数の推移

まず、表 1-1 に 2005～2015 年の雇用の動向を示した。常雇のある経営体数は 2005 年の 2.8 万から 2015 年の 5.4 万へと 10 年間で 2.6 万経営体増加し、総経営体数に占める割合も 1.4%から 3.9%へ増加している。常雇人数は 12.9 万人から 22 万人へと 9.1 万人の増加である。特に 2010 年から 2015 年の 5 年間で常雇人数が 6.7 万人増加しており、2005 年からの 5 年間と比較して増加が著しい。

家族経営体と組織経営体で分けて見てみると、2005 年の経営体数はそれぞれ 2.1 万と 0.7 万であったのが、2015 年には 4 万と 1.4 万となっている。経営体の数では家族経営体の方が多いが、2015 年時点で常雇のある組織経営体は 43%あるのに対して、家族経営体は総数のわずか 3%であり、組織経営体に比べると、常雇のある家族経営体はごく一部にとどまっている。常雇人数については、2005 年の家族経営体が 6.1 万人、組織経営体が 6.8 万人であったが、2015 年

にはそれぞれ 10 万人と 12.1 万人となっており、特に組織経営体の常雇人数の増加が著しい。1 家族経営体あたりの常雇人数は、2005 年が 2.9 人、2010 年が 2.2 人、2015 年が 2.5 人となっていて、特に 2005～2010 年にかけての経営体数と常雇人数の増加がほぼ同数であることから、従業員が少ない経営体が増加していることがわかる。組織経営体についても同様に、1 経営体あたり常雇人数は 2005 年の 9.5 人から 2015 年は 8.6 人に減少していて、従業員の少ない経営体が増加している。

なお、臨時雇を導入した農業経営体は、10 年間で 19.1 万減少し、人数も 82.5 万人減少している。特に、日本全体で雇用情勢の改善が進んだ 2010～2015 年は臨時雇の減少が著しいことから、臨時雇が他産業・農業の常雇へ雇用形態を切り替えた可能性が考えられる。また、経営者自身が離農した、高齢化した臨時雇のかわりの労働力を確保できなかった、なども考えられる。

表 1-1 農業経営体における雇用の動向

(単位：経営体数、人、100人日、%)

		2005	2010	2015
常雇のある農業経営体	経営体数	28,355	40,923	54,252
	総数に占める割合	1.4	2.4	3.9
	常雇人数	129,086	153,579	220,152
うち家族経営体	経営体数	21,202	31,909	40,177
	総数に占める割合	1.1	1.9	3.0
	常雇人数	61,151	71,114	99,550
	1経営体あたり雇用者数	2.9	2.2	2.5
うち組織経営体	経営体数	7,153	9,014	14,075
	総数に占める割合	25.5	29.1	42.7
	常雇人数	67,935	82,465	120,602
	1経営体あたり雇用者数	9.5	9.1	8.6
臨時雇のある農業経営体	経営体数	481,392	426,698	289,948
	人数	2,281,203	2,176,349	1,456,454
	延べ人日	338,424	343,596	248,205

出展：農業センサス

注：臨時雇は 2010 年センサスから調査方法が変更され、2005 年時点では分けられていた「臨時雇」、「手伝い等」を統合し、「臨時雇」として調査している。そのため、2005 年は「臨時雇」、「手伝い等」のデータを合計している。

## (2) 雇用人数規模別および販売金額規模別の雇用状況

前述のとおり、近年は常雇を導入する農業経営体が増加し、常雇人数も増加する傾向にあるが、では、どのような規模の農業経営体が常雇を増やしているのか。家族労働力を補完するための雇用か、それとも従業員を多数雇用する大規模経営体での雇用が多いのか。経営規模が異なれば、組織編成も異なり、従業員に与えられる役職にも相違があると考えられるので、ここでは経営規模を表す指標に常雇人数と農産物販売金額を用いて、雇用人数規模別、販売金額別雇用人数別に農業経営体の分布を見ておく。

まず、表 1-2 に常雇人数別農業経営体数を示した。常雇人数が「2~4人」の農業経営体が最も多く、次に多い「1人」と合わせると、常雇のある農業経営体の約 80%を占める。10年間でどの雇用規模層も経営体数が増加しているものの、「1人」、「2~4人」を雇用する農業経営体の構成比がわずかに大きくなっていることから、少人数を雇用する農業経営体が特に増加していることがわかる。さらに、農業経営体のうち家族経営体についてみると、「1人」の経営体数が 1.8万で最も多く、45%を占める。「2~4人」もそれとほぼ同数であり、これらで常雇のいる家族経営体の約 90%を占めている。実数で見ると、29人以下の階層で増加しており、30人以上では減少している。しかし、農業経営体全体と組織経営体では 30人以上の階層が増加していることから、家族経営体から組織経営体へ移行した可能性も考えられる。組織経営体については、「2~4人」の経営体数が 5千で最も多くを占め、次に「5~9人」が 4千経営体、「1人」が 2千となっている。10年間で最も増加した階層は「2~4人」で 3千増加している。構成比はいずれの階層も大きな変化はないが、常雇人数の少ない階層の割合は微増、多い階層の割合は微減する傾向にある。以上のことから、家族経営体では雇用を導入している経営はまだごく一部で、また少人数を雇用する経営体がほとんどであるといえる。組織経営体の雇用導入は家族経営体よりも進んでいるが、多くは 10人以下の少人数の雇用である。

次に、農産物販売金額別常雇人数規模別の農業経営体の分布を表 1-3 に示した。販売金額 1,000万円未満の経営体のうち、常雇のいる経営体は 1.6%とわずかである。販売金額が大きくなるほど常雇を導入する経営体が増え、2,000



～3,000万円では28%, 3,000～5,000万円では36%, 5,000万～1億円になると半数の農業経営体が常雇を導入している。また、販売金額が大きくなるほど、経営体の常雇人数も増えている。とほいうものの、販売金額1,000万～3億円の間は、どの階層も2～4人を雇用する経営体の割合が最も大きい。そして、2015年と2005年と比較すると、全ての販売金額層で常雇の導入が増えている。1,000万円未満では、2005年の0.5%から2015年に1.6%と大きな変化はないが、1,000万円以上のいずれの層も、雇用導入率は10%以上増加している。2005年と比べて雇用が増えた理由として考えられることは、(1) 家族の農業従事者の高齢化や減少により、家族労働力を補完するため雇用労働力の導入が進んだ、(2) 米の価格は長期的には低下傾向にあることから、同じ販売金額でも経営面積は拡大しており、より労働力が必要になっている、(3) 臨時雇から常雇へ雇用形態が変化した、の3点が可能性として考えられる。

表1-2 常雇人数別農業経営体数

(単位：経営体数、%)

	経営体数		構成比		
	2005	2015	2005	2015	
農業経営体	1人	9,653	20,018	34.0	36.9
	2～4	11,877	22,999	41.9	42.4
	5～9	4,447	7,254	15.7	13.4
	10～19	1,527	2,621	5.4	4.8
	20～29	416	685	1.5	1.3
	30～49	250	410	0.9	0.8
	50人以上	185	265	0.7	0.5
計	28,355	54,252	100.0	100.0	
うち家族経営体	1人	8,621	17,888	40.7	44.5
	2～4	9,326	17,780	44.0	44.3
	5～9	2,691	3,739	12.7	9.3
	10～19	434	648	2.0	1.6
	20～29	75	81	0.4	0.2
	30～49	30	27	0.1	0.1
	50人以上	25	14	0.1	0.0
計	21,202	40,177	100.0	100.0	
うち組織経営体	1人	1,032	2,130	14.4	15.1
	2～4	2,551	5,219	35.7	37.1
	5～9	1,756	3,515	24.5	25.0
	10～19	1,093	1,973	15.3	14.0
	20～29	341	604	4.8	4.3
	30～49	220	383	3.1	2.7
	50人以上	160	251	2.2	1.8
計	7,153	14,075	100.0	100.0	

出展：農業センサス

表 1-3 農産物販売金額別常雇人数規模別農業経営体割合

(単位：経営体数、%)

農産物 販売額	2015									2005
	全経営体数	常雇 なし	常雇 あり							常雇 あり
				1人	2～ 4	5～ 9	10～ 19	20～ 29	30人 以上	
1,000万円 未満	1,251,719	98.4	1.6	0.8	0.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.5
1,000～ 2,000万円	67,020	83.9	16.1	7.2	7.3	1.3	0.2	0.1	0.0	6.3
2,000～ 3,000万円	23,181	72.1	27.9	9.0	14.3	4.0	0.5	0.1	0.0	13.1
3,000～ 5,000万円	18,346	64.4	35.6	9.2	16.8	7.9	1.5	0.2	0.1	19.2
5,000万円 ～1億円	10,451	49.9	50.1	10.9	19.0	12.7	6.3	0.9	0.3	32.9
1～3億円	4,722	27.6	72.4	11.2	24.7	17.6	11.9	4.0	2.9	58.3
3～5億円	896	13.5	86.5	2.9	16.9	26.0	23.4	7.6	9.7	76.1
5億以上	931	9.1	90.9	1.3	6.7	13.5	23.6	14.6	31.1	77.1
計	1,377,266	96.1	3.9	1.5	1.7	0.5	0.2	0.0	0.0	1.4

出展：農業センサス

## (3) 男女別雇用状況

農業センサスにおける常雇は、あらかじめ7か月以上の期間を定めて雇った人のことを指すため、いわゆる正社員のほかに、パートタイマーも含まれる。さらに、常雇の特徴を捉える調査項目は性別しかなく、年齢は2015年センサスでしか調査されていないため、どのような雇用者が増えているのか詳細をつかむことが難しい。ここでは、男女別の常雇数の推移と2015年時点の常雇の年齢を押さえておくこととしたい。

表1-4によると、2005年時点では女性を雇用した農業経営体は2万経営体で、男性を雇用した農業経営体より約2千多く、雇用者数も女性が1.7万人多い。しかし2010年になると、雇用農業経営体数はほぼ同数になり、雇用者数は女性が6千人増加したのに対して、男性は1.8万人増加して7.4万人になり、

女性の常雇数に近づいてきている。さらに 2015 年には、農業経営体数、雇用者数とも男女で逆転している。10 年間の増減率からみても、男性を雇用する農業経営体数、男性の常雇とも伸び率が高い。年齢別に見ると、15～24 歳、25～34 歳、35～44 歳は女性より男性が多い。これは、リーマン・ショックによる雇用情勢の悪化で農業就職に目を向ける者が増えたことに加え、農の雇用事業を活用して農業経営体が若い男性を正社員として雇用しやすくなったことによると考えられる。一方、45～64 歳、65 歳以上は女性の方が多く、女性常雇の 60% 以上が 45 歳以上である。年齢からみて、これらの女性はパートタイマーで雇用されている者が相当数含まれていると推測される。

表 1-4 男女別常雇雇用農業経営体数、常雇男女別年齢構成  
(単位：経営体数、人、%)

年		2005	2010	2015	05～15年 増減率
		男性常雇のいる農業経営体数	17,881	27,548	38,471
女性常雇のいる農業経営体数		20,085	27,365	35,453	76.5
常雇数	男	56,186	74,672	112,624	100.4
	女	72,900	78,907	107,528	47.5
15～24歳	男	-	-	8,564	
	女	-	-	5,957	
25～34	男	-	-	24,612	
	女	-	-	14,017	
35～44	男	-	-	21,117	
	女	-	-	19,113	
45～64	男	-	-	37,720	
	女	-	-	46,189	
65歳以上	男	-	-	20,611	
	女	-	-	22,252	

出展：農業センサス

#### (4) 小括

農業センサスから見た 2005 年以降の農業雇用について、以下のように概要と課題を整理した。

① 2015 年まで農業の常雇は増加する傾向にあったが、家族経営体、組織経営体とも経営体あたりの雇用人数はほとんど変化していない。家族経営体の 9 割が 1 人、2～4 人の常雇人数であり、この人数であれば家族員が従業員を直接マ

ネジメントすることが可能である。つまり、家族経営体における多くの従業員は、管理職としてよりも家族労働力を補完する労働者として農業経営を支えていると考えられる。また、組織経営体は常雇を導入している割合が高いが、集落営農組織など雇用労働力を必要としない、もしくは少人数しか必要としない経営体も相当数含まれている。組織経営体の雇用人数は1経営体当たり2~4人が最も多く、家族経営体に比べると1経営体あたりの常雇人数は多いが、それが今後急激に増加するとは考えにくい。今後の雇用者数は労働人口の減少に伴い減少、あるいは雇用経営体の増加に伴う緩やかな増加にとどまると考えられる。

②2005年と比較して、すべての販売金額層で常雇の導入が進んでいる。その理由は家族労働力の減少や、販売金額に対して経営規模が相対的に大きくなり必要とする労働力が大きくなった、臨時雇から常雇へ雇用形態が変化した、など想定されるが、いずれにしても販売金額あたり従業員数が増えていることから、人的資源の活用の重要性が増している。

③10年間で、特に男性の常雇が増加し、女性と数が逆転している。年齢層を見ると、44歳以下が約半数を占めており、女性と比較すると若い常雇が多い。また、女性の常雇のうち、44歳以下は4割弱で男性に比べて年齢層が高い。農業従事者と同様高齢化が進めば、女性の雇用労働力が確保できなくなる可能性もあり、若年層の女性従業員を確保するための、例えばワーク・ライフ・バランスに考慮した柔軟な勤務制度や物理的な労働環境の改善を進める等の対策が必要であろう。

農業経営体が持続的で競争力を有するには、経営者や後継者だけでなく、雇用労働者の能力開発を進め、組織の生産性を向上させる必要がある。その際、一般従業員として農業経営を支える人材と後継候補者や管理職とでは異なる人的資源管理が必要となるであろう。しかし、農業経営体の雇用規模は小さく、従業員の採用や人材育成といった人的資源管理の諸機能を組織内で整備し、さらにその機能を十分に発揮させるには困難を伴う。そのため、自経営体で実施可能な人材確保方策や育成手法を明らかにしたうえで、農業全体、あるいは地域単位で担える活動についても検討していく必要があると思われる。

### 第3節 農業における雇用労働者の政策的位置づけの変遷

#### (1) 農業基本法下の農業雇用

1961年に制定された農業基本法は、農業の生産性向上及び農業従事者が他産業従事者と均衡する生活を営むことを目指し、「国は、家族農業経営を近代化してその健全な発展を図るとともに、できるだけ多くの家族農業経営が自立経営になるように育成するため必要な施策を講ずる」と、家族農業経営の発展と自立経営の育成を掲げていた。この「自立経営」が指す家族農業経営とは「正常な構成の家族のうちの農業従事者が正常な能率を発揮しながらほぼ完全に就業することができる規模の家族農業経営で、当該農業従事者が他産業従事者と均衡する生活を営むことができるような所得を確保することが可能なもの」とされ、年雇を雇用する経営は想定されていなかった。松久<sup>[1]</sup>は、昭和40年代当時、農林省の考えは、自作農主義の維持という観点から年雇は排除すべきもの、臨時雇については省力化技術の導入により減少させていくものだったと述べ、雇用労働力確保のような対策を考えていなかったとして、「農業基本法制定の際に、政策目標を家族経営に限定したため、雇用型経営を排除するような方向に向かってしまった」と指摘している。

その後、農家出身の新規学卒就農者や、同じく農家出身で一旦他産業に就業した後、就農する若者の減少が深刻な問題となってきたことを背景に、1980年代に入ると農外からの新規参入者が注目を浴びるようになった。

#### (2) 食料・農業・農村基本法下の農業雇用

江川<sup>[2]</sup>は、1992年の「新しい食料・農業・農村政策の方向」で経営体育成と多様な就農ルートによる人材の確保という枠組みが定まったこと、1998年の「食料・農業・農村基本問題調査会答申」には、人材を確保するための就農ルートの一つに、法人経営による雇用が含まれていたと述べている。その後の人材確保における雇用労働力の位置づけと変遷を、「食料・農業・農村基本計画」の中に見ていくこととする。

はじめに、食料・農業・農村基本法制定の翌年、2000年（平成12年）に策定された「食料・農業・農村基本計画（以下計画）」においては、「農業外からの新規参入等を含め、多様な就農ルートを通じ農業を担うべき人材の幅広い確保及び育成を図るため、新たに就農しようとする者に対する情報提供、研修等により、その農業技術及び経営管理手法の習得の促進を図る。」としている。雇用就農は多様な就農ルートに含まれているものの、計画内で明文化されていない。加えて、新規就農者への支援は、「効率的かつ安定的な農業経営を担うべき人材の育成及び確保を図るため」とあり、農業経営者の確保を目的としたものであった。

その後、2005年（平成17年）の改定では、「将来の担い手となり得る農業者や雇用労働力の確保を図るため、就業形態や性別等を問わず、新規就農を促進し、幅広い人材の確保を図る。特に、近年、農業法人に雇用される形での就農が増加するなど就農ルートが多様化していることに対応し、情報提供や研修等の支援施策を拡充する。」と、農業法人での雇用に触れている。雇用就農者の位置づけに、雇用労働力確保と担い手候補確保の両面性を持たせたことがうかがえる。とはいうものの、新規就農に対する課題は、「農業法人等への就職を希望する青年等の増加への対応が必要である」<sup>注1)</sup>とあることから、雇用によって労働力を積極的に確保していこうというよりも、雇用就農希望者をどうやって受け入れるかという視点で議論されていた。また、新規就農者はこれまで毎年1万2千人程度で推移しており、同程度の水準が継続すると見込まれていた<sup>注2)</sup>。工程表<sup>注3)</sup>には新規就農青年の確保者数のみ記載され、具体的な対策については記載されなかった。

2010年（平成22年）の改定は、2008年秋に起きたリーマン・ショックの影響で雇用が減少していることに触れ、「農林水産業は企業等を離職した者の新たな挑戦の場」として位置づけたうえで、「農業者子弟の後継者としての就農、雇用される形での就農、四年制大学等多様な学歴を持つ非農家出身者の就農、中高年齢層の帰農等、就農形態や経路が多様化していることに対応し、それぞれの就農形態・経路に即した各種情報提供、農業高校や農業大学校等における人材育成、農業法人や海外等での実践的な研修等を支援する。」としている。この時の改定が議論された食料・農業・農政政策審議会企画部会では、「農業法人

の中には、経営の多角化など6次産業化を推進しているものがあり、地域の雇用を創出し、地域の所得向上や活性化に貢献」<sup>注4)</sup>とあることから、法人を雇用の受け皿として期待していることが見てとれる。「農の雇用事業」は、このような状況下で、雇用情勢の悪化に対応すべく始まった<sup>注5)</sup>。

2015年計画を検討した食料・農業・農村政策審議会企画部会においては、前計画策定までの議論に比べ、労働力確保についての発言は格段に多くなった。2015年の計画では、「国全体として労働力人口の長期的な現象が進む中では、農業のみならず、食品の流通や加工、外食等の分野においても、産業としての持続的な成長に欠かせない人材の確保における難しさが増していくと考えられる。」と人口減少による食料・農業・農村への影響に触れている。また、農業経営の法人化を推進するとともに、「労働力不足の状況に対応し、農業法人において、幅広い年齢層や他産業からの人材などの活用を図るため、他産業並みの労働環境の整備を推進するとともに、従業員のキャリア・パスとして別の法人の経営者として独立する取組等を促進する。」と、労働環境の整備と農業経営者としての育成を打ち出している。また、「農業構造の展望」<sup>注6)</sup>で描かれる農業労働力の見通しは、2005年計画時では販売農家の基幹的農業従事者数を示し、法人経営等が雇用する労働者を外数として数字を示していなかったが、2015年計画時は、基幹的農業従事者と雇用者（常雇い）を合算した農業就業者数を農業労働力として提示している。つまり、今や雇用者抜きで農業労働力を見通すことが難しくなっていると考えられる。

以上、4回の計画制定・改定を経て、当初は農業経営を担う新規就農者として期待されていた雇用就農者が、農業労働力としても次第に大きな位置を占めるようになり、雇用労働力の確保が政策課題として重視されつつあるといえる。

表 1-5 雇用労働者の政策的位置づけの変遷

年代	日本経済・農政の動向	雇用労働者との関連
1961(昭和36)年	「農業基本法」制定 ・家族農業経営が自立経営になるよう育成	
～昭和40年代		自作農主義の維持、雇用型経営の排除(松久)
1980年代		農外からの新規参入者に注目が集まる
1991(平成3)年	バブル経済崩壊	
1992(平成4)年	「新しい食料・農業・農村政策の方向」(新政策) ・経営感覚に優れた経営体育成、新規就農の促進と支援措置	経営体育成と多様な就農ルートによる人材の確保の枠組みが定まる(江川)
1998(平成10)年	「食料・農業・農村基本問題調査会答申」 ・農業経営の法人化の推進、農村の雇用の場の提供	法人経営による雇用が就農ルートの一つ(江川)
1999(平成11)年	「食料・農業・農村基本法」(新基本法)制定	
2000(平成12)年	食料・農業・農村基本計画策定 ・多様な就農ルートを通じ就農する人材への支援	・雇用就農は明文化されていない ・新規就農者支援は農業経営者の確保が目的
2005(平成17)年	食料・農業・農村基本計画改定 ・農業法人への雇用による就農増に対応し、支援施策拡充	・農業法人での雇用に言及 ・雇用就農希望者をいかに受け入れるかの視点
2008(平成20)年	リーマン・ショック	
2009(平成21)年	農の雇用事業始まる 有効求人倍率は過去最低の0.47倍	
2010(平成22)年	食料・農業・農村基本計画改定 ・農林水産業は企業等を離職した者の新たな挑戦の場 ・多様化する就農形態、就農ルートに応じた支援	農業法人を雇用の受け皿として期待
2014(平成26)年	有効求人倍率が7年ぶりに1倍以上となる	
2015(平成27)年	食料・農業・農村基本計画改定 ・農業法人において他産業並みの就業環境の整備 ・法人経営者として独立する従業員を支援	・労働環境の整備を促進 ・農業経営者として育成



## 注

- 1)平成 16 年 5 月 18 日に開催された，第 11 回食料・農業・農村政策審議会企画部会における配布資料「農地・担い手施策の展開方向」（農林水産省 HP [http://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/11/h160518\\_siryu.html](http://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/11/h160518_siryu.html))を参照のこと。
- 2)平成 17 年 3 月 25 日 閣議決定の平成 17 年 食料・農業・農村基本計画（農林水産省 HP [https://www.maff.go.jp/j/keikaku/k\\_aratana/heisei17kihonkeikaku.html](https://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/heisei17kihonkeikaku.html))より，「農業構造の展望」を参照のこと
- 3)同上「食料・農業・農村基本計画工程表」
- 4)平成 22 年 3 月 3 日に開催された，第 20 回食料・農業・農村政策審議会企画部会における配布資料「多様な農業経営体の育成・確保について」（農林水産省 HP <http://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/20/index.html>)を参照のこと。
- 5)「農の雇用事業」は農業法人等が新規採用者等の研修を実施する場合，研修にかかる費用の一部を助成する事業である。平成 20 年度第 2 次補正予算から当事業が始まり，現在も続く雇用就農対策の柱となる事業で，新規雇用就農者の増加をもたらしているが，雇用就農者の離職率の高さなどの問題も表出している。
- 6)平成 27 年 3 月 31 日 閣議決定された，食料・農業・農村基本計画の参考資料「農業構造の展望」（農林水産省 HP [http://www.maff.go.jp/j/keikaku/k\\_aratana/pdf/7\\_kozo.pdf](http://www.maff.go.jp/j/keikaku/k_aratana/pdf/7_kozo.pdf))を参照のこと。

## 参考文献

- [1]松久勉(2013)『農業雇用労働力問題の政策課題化』，pp. 118
- [2]江川章(2009)「人材の育成・確保－ポスト担い手選別政策－」生源寺眞一編著『改革時代の農業政策』農林統計出版，pp. 165-179

## 第2章 既往研究の整理と本研究の理論的位置づけ

### 第1節 農業経営者の経営者能力に関する既往研究

第1章で示したとおり、従業員を雇用する農業経営体、雇用者数は近年増加傾向にある。しかし、今後人口減少が進み、他産業との人材獲得競争が一層激しくなるにつれ、労働力確保は非常に困難になると予想される。そのような状況下では、給料等の労働条件や職場環境の改善、能力形成機会の提供、さらにはやりがいの持てる魅力ある事業展開を進めるなど、労働者から選ばれる組織運営が農業経営体の重要な経営課題となる。社会保険等の適用は求職者にとって就職の判断材料の一つとなるため、法人経営への移行も検討する必要があるだろう。そして、これらに取り組むにあたり、農業経営者の経営者としての資質や能力は大きな影響を与えるものと思われる。そこで本節では、雇用の場を提供する側の農業経営体に対してその発展段階に応じた支援のあり方を検討するために、経営者能力を取り上げ、関連する既往研究を整理する。

稲本<sup>[1]</sup>は、従来静態的に捉えられてきた経営者能力を、経営者の経済的、技術的知識の蓄積が増加することによって新たに開発される動的なものとして捉え、事例調査から、経営発展と経営者能力の開発過程を明らかにしている。重富<sup>[2]</sup>は、稲本の研究を一步進め、経営者能力を経営管理遂行のための問題解決能力と定義したうえで、問題解決の過程がどのような能力形成のメカニズムを有しているのかについて論じている。また、淡路<sup>[3]</sup>は、具体的な実態調査・分析をもとに担い手の成長過程を明らかにし、そのことを通して経営者能力の成長プロセスを整理している。

これらの事例研究による方法論の一方で、経営成果と経営者能力との関係を定量的に捉えた研究も見られるようになった。木村<sup>[4]</sup>は経営者能力を将来構想の構築、意思決定、進行管理を遂行する能力と規定し、経営者能力と経営意欲の内容を整理し、認定農業者の現状を把握したうえで、農産物販売規模と関連があることを明らかにした。また、後藤ら<sup>[5]</sup>は、農業所得1,000万円以上の農業経営者に着目し、それら経営者の経営者特性が戦略的経営管理、経営者の人間的魅力、社会性・ネットワークに関する要素で構成されることを明らかにし

ている。そして、鈴木<sup>[6]</sup>は認定農業者の経営者能力を技能あるいはスキルの要因と資質的要因に分け、それぞれを「経営管理能力」、「経営者資質」として定量化している。他にも木南<sup>[7]</sup>、土田<sup>[8]</sup>らの研究らがあり、これら近年の経営者能力論の研究成果によって、経営者能力の標準的測定法は示されつつある。しかし、経営者能力の成長段階でどのような支援策が必要とされているかについての研究は、鈴木<sup>[9]</sup>が既往研究の分析方法を適用し、経営管理能力水準と経営支援策の関係について分析を行っているほかは必ずしも十分でない。

## 第2節 農業分野における人的資源に関する既往研究

企業経営における経営資源は一般的に「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の4つの要素からなる。このうち、ヒトに関する企業の管理活動は従来、経営労務、人事労務管理、あるいは労使関係等と呼ばれていた。1980年代以降は、それら人的資源に関わる管理活動を総称し、人的資源管理と呼ぶことが多くなっている。人的資源とは、労働者が保有している職務遂行能力のことで、企業からみると潜在的な能力に当たる。そして、労働者が保有する人的資源を活用して、企業に提供する具体的な労働内容が、労働サービスである。つまり、労働サービスは顕在化した職務遂行能力であり、その労働サービスをどこで・どの程度発揮するかを決めるのは労働者の自由意思に委ねられている。そのため、企業はその事業活動に必要なときに、必要な量と質の労働サービスが人的資源の持ち主である労働者から提供されるように、人的資源を保有する労働者を確保・育成するだけでなく、労働者の能力開発意欲や労働意欲を引き出したり、それを維持向上させたりすることが必要になる(佐藤<sup>[10]</sup>、奥林ら<sup>[11]</sup>)。

翻って、自然条件に大きく制約を受ける農業では、労働力の効率的利用よりも、ヒトが作物の状況に合わせて労働する、つまり適期適作業の実施に重点が置かれてきた。このことに関して、神田ら<sup>[12]</sup>は農業の作業管理は成り行き管理で、作業効率の向上という視点での雇用労働力の利用が極めて遅れていると指摘している。しかし、たとえ従業員数が極めて少ない農業経営体であったとしても、経営体が必要とする労働サービスを充足させるためには労働者の人的資源の開発と労働意欲の維持向上を図ることが課題であり、また、そのために

は労働者の就業ニーズを満たすことが必要条件であることには変わりはない。すなわち、農業経営体が必要とする労働サービスを充実させることと、労働者の就業ニーズを満たすこと、この両視点を兼ね備えた人的資源管理の構築が必要となる。

本節では、農業経営体における人的資源管理の諸活動のうち、特に募集・採用と人材育成、そして女性非正規雇用者に焦点を当てて、関連する既往研究を整理する。加えて、近年提唱されている職場学習論の観点から人材育成を論じた既往研究を概観する。

### (1) 募集・採用に関する既往研究

優秀な者の獲得は、人的資源管理の諸制度の中でも特に重要な活動である。どれほど優れた事業計画を有していても、それを遂行する人材がいなければ始まらない。自社の事業戦略の目的を達成するために必要な能力を有した人材が組織内に十分にプールされていることが、組織におけるすべての活動の基盤であり、人材のプールが形成されないことには、人材育成や配属、評価といった人的資源管理の諸制度が効果を発揮することが難しくなる(碓ら<sup>[13]</sup>)。「農業法人等における雇用に関する調査結果」(全国新規就農相談センター<sup>[14]</sup>)によると、人手不足が非常に深刻と感じている農業経営体が24%、ある程度深刻と感じている農業経営体も含めると、64%が人手不足を感じている。加えて、正社員を十分採用できなかった理由について、半数が「いい人材がいなかった」と回答しており、従業員の募集・採用に関する農業経営者の関心は高いと考えられる。

しかし、農業において、募集・採用に焦点を当てた既往研究は極めて少ない。事例研究としては、ハローワークや無料職業紹介事業による募集の実態を報告した金岡<sup>[15]</sup>や、水田作経営体において、募集・採用を含めた人的資源管理の諸制度全般の実態を明らかにした迫田<sup>[16]</sup>、土田<sup>[17]</sup>などがある。その他、選抜の観点から、長期就業できる人材の採用を目的に農業版の適性検査項目の開発を行った飯坂<sup>[18]</sup>がある。

他には、就業体験を採用プロセスの一環として捉えると、津田<sup>[19]</sup>、香川ら<sup>[20]</sup>

が、公益財団法人日本農業法人協会が運営する農業インターンシップの事例分析を、木南ら<sup>[21]</sup>が農業インターンシップ参加者及び参加法人等の特性とインターンシップの事業効果の関係について計量的分析をそれぞれ行っている。農業インターンシップ以外の農業就業体験としては、自治体や農業法人、民間企業が主催しているものがあるが、田崎<sup>[22]</sup>が、これらの就業体験が学生の進路選択とキャリア形成に与えた影響を分析しているほかに、ほとんど研究されていない。

## (2) 女性非正規雇用者に関する既往研究

パート従業員や臨時雇用をはじめとする女性の非正規雇用者に関する研究は、県農業試験場によるものがいくつか見られる。須藤ら<sup>[23]</sup>は、地域の労働力が他産業に流出し、必要な雇用労働力が確保しにくいという問題に対して、農家が無料職業紹介の活用による労働力確保や、福利厚生及び職場における人間関係の構築などの労働力確保対策を行っていることを報告している。また、藤本ら<sup>[24]</sup>は労働者側が選択権を持つ弾力的な就業時間・日数制度を導入している施設園芸経営の事例を報告している。その他、茨城県農業総合センター<sup>[25]</sup>、八代<sup>[26]</sup>などが園芸作経営における雇用労働力の実態調査を行っている。

そして、張ら<sup>[27]</sup>は鹿児島県の複数の施設園芸経営の事例をもとに、賃金や労働時間などの労務管理を充実させることで、安定的な雇用労働力を確保しうることを明らかにしている。張らは、これらの施設園芸経営では、知人・友人の紹介や本人からの直接応募によって比較的容易に募集人数が集まるとしながらも、女性従業員の高齢化の問題を指摘している。

以上の報告は、研究対象を女性の非正規雇用者に限定していたわけではないが、「集約的な作業が中心で、技能必要な作業は（雇用は）皆無」（長谷川<sup>[28]</sup>）というように、雇用労働者が単純労働を担うことを主な目的としていた。結果的に主婦層のパート従業員が多く、休憩場所、トイレ、シャワーなどを設置し、職場環境を整備する（張ら<sup>[27]</sup>）、「働いて楽しい職場づくり」（長谷川<sup>[28]</sup>）、食事会等のイベントで職場の良好な人間関係を保持する（北海道農業試験場<sup>[29]</sup>）、経営主とパート従業員との関係維持方法（渡部<sup>[30]</sup>）等、非経済的報酬を充実さ

せることが、パート従業員をつなぎとめるための重要な労務管理手法であったことが報告されている。

一方で、松久<sup>[31]</sup>は、「個人的ツテ」での女性雇用が難しくなっていること、他産業と同様の求人方法でパート女性を雇用しようとした場合、労働環境の整った他の職場を選択することが多いと指摘している。したがって、「個人的ツテ」に代わる効果的な入職ルートや、労働者から見た農業の魅力ややりがい等を明らかにする必要があると考えられる。

### (3) 人材育成の前提となる「定着」問題

人的資源を確保・開発し、労働サービスとして農業経営活動に提供してもらうためには、既に育成された人材を外部から調達する以外には、経営内での人材育成が必要になる。一般的に、差別化の源泉となるような人材の確保は、長期的な育成によってはじめて可能になると考えられている。農業経営体においても、経営毎に栽培技術のノウハウや土壌条件、販路などのナレッジを有していることから、農業未経験者を採用し、経営内で育成したいという意向を持つ経営者は多い<sup>注1)</sup>(全国新規就農相談センター<sup>[14]</sup>)。そのためには、ある程度の期間、組織内に留まってもらうための人的資源管理を総合的に実施していくことが必要になる。

農業経営研究においては、人的資源管理の成果指標として、「定着」と「職務満足」が取り上げられてきた。澤田<sup>[32]</sup>は農業法人従業員の定着には、基本年収額が大きな影響を与えていることを明らかにしている。また、木南ら<sup>[33]</sup>は、従業員の離職行動の要因を人的資源管理との関係から計量的に分析し、従業員の募集方法、職務内容、人材育成方針などが離職率に影響していると論じている。澤田ら<sup>[34]</sup>は、農業法人が幹部従業員や共同経営者などを育成したいとの意向を持つものの、正社員の年収は他産業に比べて低く、長期雇用に向けた給与面の向上が課題としている。

一方、職務満足に関しては、金岡<sup>[35]</sup>が職務満足分析の調査項目を検討するとともに、その調査結果から、従業員の不満足が主に経済的報酬によることを明らかにした。そして、木南ら<sup>[36]</sup>は所属している経営に対するコミットメン

トと農業に対するコミットメントが従業員の職務満足を高めるという因果関係のプロセスを導いている。また、中野ら<sup>[37]</sup>は、経営者志向のある者とない者で職務満足が異なることを示している。この経営者志向の有無による職務満足の違いは、経営者志向の従業員と従業員志向の者との間で、異なる人的資源管理が必要であることを示している。

#### (4) 農業経営体における人材の育成に関する既往研究

梅本<sup>[38]</sup>は農業における人材育成の意義を、次のように述べている。「今日の専門的な農業経営は、事業規模も大きく拡大しており、そこでは高度な経営運営を実施しないと持続的な成長は図り得ない。したがって、農業経営における人材確保という点でも、単なる労働者・作業員ではなく、これからの農業を担う能力を有する人材を確保し、かつ、それらの者を優れた経営者へと育成していくことが不可欠となっている。したがって、農業における人材育成は、このような若い世代の優秀な者を農業経営内部にまず確保し、経営者による指導・育成や、関係機関からの情報提供などの積極的な取り組みと、さらに、就農者の主体的な行動を通して、優れた経営者へ育成していくという多面的な解決を要する課題でもある。」つまり、農業経営における人材育成の最終目的は、第三者継承者、あるいは法人等に就職している独立就農希望者を独立させ、優れた経営者を確保することだと述べている。

このように、雇用就農者が経営者候補として期待されることになった経緯については、松久<sup>[31]</sup>が、「新しい食料・農業・農村政策の方向」での新規就農者対策の政策課題と関連づけながら整理を行っている。具体的には、若い非農家出身の新規参入者が農業の新しい活力として注目されるようになり、新規就農者向け施策が打ち出されたものの、実際は土地、技術、資金等の確保の問題から、期待するほど増加しなかった。一方、雇用就農は、独立就農に比べて比較的容易に農業で働き始められることから、非農家出身者が農業法人等で就職する事例が増加していた。そのため、雇用就農者も将来的に独立もしくは経営参画を期待する者と位置づけることで、新規就農対策の対象に加えたと説明している。そのうえで、松久は「それまで農政のなかではあまり注目されてこなか

った農業雇用者が注目される契機は、本来の役割である現状での農業労働力の提供ではなく、将来の経営者を確保する新規就農予定者の提供であった。」と指摘している。つまり、農政の命題である担い手確保とその育成機能を農業経営体に期待したがために、相対的に、「単なる労働者・作業員」の確保・育成に対する政策上の重要性が低くなったと考えられる。

法人従業員が経営者になるには、法人等に就職しその法人を継ぐか、法人等で農業経営のノウハウを学び独立就農する方法の二つがある。第三者継承者の育成・確保を対象とした既往研究については、確保における課題と対策を検討した柳村<sup>[39]</sup>、田野<sup>[40]</sup>、従業員内部から経営継承者を輩出するキャリア・パスを明らかにした迫田<sup>[41]</sup>、経営継承プロセスの事例分析を行った迫田<sup>[42]</sup>などがあり、他にも数多くの事例研究が蓄積されている。

また、独立就農希望者については、澤田<sup>[43]</sup>が、農外から独立就農を実現するキャリア・パスの一つとして農業法人における研修制度が有効に機能していることを明らかにした。その他、高橋<sup>[44]</sup>、江川<sup>[45]</sup>、新開ら<sup>[46]</sup>などが育成事例を報告している。このように、農業経営体に就職した第三者継承者と独立就農希望者については、農業者としてのキャリア・パスの形成も含めた人材育成が論じられている。しかし、これらの経営者候補は、農業法人内で学習・自己研鑽を積み、いつかは農業経営者になるという自律的なキャリア・パスと、そこから生じるモチベーションを持ちうる。それらに依拠した経営者向けの人材育成論を、そのまま従業員育成に適用することは難しい。

一方、農業経営体の従業員を対象とした人材育成に係る先行研究を、①農業経営体における従業員の人材育成の重要性を論じたもの、②人材育成の内容、つまり何を学ぶのかについて論じたもの、③人材育成の方法ないしはプロセスという3つの論点から分類すると、以下の結果が示されている。まず、①については、鈴木<sup>[47]</sup>が、アンケート分析により、大規模経営体において優秀な人材に対する需要が高く、人材の育成に強い関心があることを明らかにしている。また、澤田<sup>[48]</sup>もセンサスデータの分析より、農業経営体の規模拡大が進んでいることから、大規模経営体におけるミドルマネジメントを担う人材の育成が課題となると指摘している。②については、藤井ら<sup>[49]</sup>が水田の作業計画策定に関わる知識・技能を整理し、非熟練者の習得状況と習得に向けた問題点を明



らかにしている。③については、南石ら<sup>[50]</sup>が農業法人へのアンケート調査から、従業員の育成に「研修会や見学会への参加」、「作業マニュアルの作成」等が実施されており、法人の従業員数が増えるに従い、農作業のマニュアル化による人材育成が必須となることを明らかにしている。また、土田<sup>[51]</sup>は、研究対象事例とした水田農業経営体の従業員が通常業務を遂行するのに必要な知識・能力の習得は、OJTを中心とした人材育成システムによって行われていることを報告している。さらに、南石ら<sup>[52]</sup>は、大規模水田作経営における知識・技能を、ICTを活用した伝承支援システムにより形式知化し、人材育成に使用する手法を開発している。その他、リスクマネジメントを行うための様々な情報マネジメントツールを使い、人材育成が行われている事例（坂上ら<sup>[53]</sup>）がある。これらの研究は、従業員育成が主にOJTで行われていること、人材育成に様々な情報システムが活用されていることを示している。

### 第3節 職場学習論に関する既往研究

近年、人的資源開発論、経験学習論、組織行動論において、「職場」を「学習環境」としてとらえる研究が増えている。人材開発の手段は従来、OJTとOff-JTの概念が広く使われてきた。OJTとは「上司が部下に対して仕事を通じて計画的に必要な知識・技能・問題解決能力、および態度について教育訓練を行うこと（青木<sup>[54]</sup>）」で、人材育成システムの中心的役割を果たしてきた（例えば、独立行政法人労働政策研究・研修機構<sup>[55]</sup>、小池ら<sup>[56]</sup>、小池<sup>[57]</sup>など）。しかし、人はどのような業務環境（学習環境）を与えられれば学習効果が上がるのか、という学習研究の観点から人材育成を捉えようとする、OJT、Off-JTのフレームワークには収まりきれない部分が存在する。このことについて中原<sup>[58]</sup>は、「OJTの一般的理解が、ともすれば同僚-同期間や上位者-部下間などの職場に偏在する、より多様な主体間で営まれる社会的相互作用を通じて生起する学習を見逃すことになってしまった」こと、「人材開発施策を語る主要な概念がOJTとOff-JTしかなく、それらは別々のものとして語られ、個々に現場で実装されてきたが故に、OJTとOff-JTの連動・連携による、より統合的な学習環境を構築することができなかった」ことの2点を指摘し、職場における学習とい

う視点からの研究の重要性を述べている。中原<sup>[59]</sup>はこの職場学習を「組織の目標達成・業績向上に資する、職場における学習であり、人が、仕事に従事し経験を深めつつ、他者、人工物との相互作用を通して生起する学習」と定義している。

さらに、中原<sup>[60]</sup>は、能力形成における他者からの支援に着目し、職場でのインフォーマルな学習機会も含め、仕事における能力形成を促す他者からの支援には「業務支援」、「内省支援」、「精神支援」の3つの支援があること、中原<sup>[61]</sup><sup>[62]</sup>は、職場のメンバー間で業務の成功経験や失敗経験について話し合うことについての学習効果を定量的に明らかにした。そのほか、仕事における成長や能力向上には、個人の資質や経験に加えて、組織や職場の学習風土が影響することを明らかにした伊勢坊<sup>[63]</sup>、成長している上司からの内省支援が部下の能力向上に寄与することを明らかにした脇本<sup>[64]</sup>、医師の熟達化のプロセスと、先輩医師や患者との関わりを考察した北川<sup>[65]</sup>などがある。

翻って、農業における人材育成の先行研究は、農業従業員の能力開発方法をOJT, Off-JTという切り口で論じてきた。しかし、職場学習論の視点から農業法人従業員の能力形成を論じた先行研究は見当たらない。

#### 第4節 既往研究を踏まえた本研究の枠組み

以上、経営者の経営管理能力及び農業従業員の確保・人材育成、職場学習研究それぞれの研究成果を整理してきたが、これらの研究にはいくつかの課題が残されている。

第1は、農業経営体の経営意欲や経営者能力に応じた支援策についての研究の蓄積である。従業員の定着に課題があり、その要因の一つとして低年収があることは、第2節(3)で述べた通りであるが、賃金をはじめとした良質な労働環境を提供するためには、雇用型経営体の量と質を確保する必要がある。そのため、農業経営体に対する経営支援の在り方や支援方法をさらに明確にしていく必要があると考えられる。そこで、第3章では、法人化の意向を経営発展意欲の有無を示す指標の一つと捉え、認定農業者の経営管理能力と法人化の意向、組織外部の支援者との関連を明らかにする。そして、雇用の受け皿整備に向け

た支援策の一つとして、法人化支援の方向性について検討する。

第2は、雇用労働力の積極的確保という視点での研究の不足である。農業パート従業員については、数の不足や高齢化といった課題を抱えているものの、先行研究は、すでに確保しているパート従業員をいかに定着させるかという視点での分析である。そのため、減少してきた「個人的ツテ」に代わる効果的な入職ルートに関する実証的研究が必要となっている。また、正規雇用者であるいわゆる雇用就農者においては、多様な就農ルートが明らかになっており（秋山<sup>[66]</sup>、金沢<sup>[67]</sup>、津田<sup>[68]</sup>）、そのうちの一つである農業就業体験を経て就農を希望した者の事例分析はされているものの、農業を選択しなかった者に関する研究はほとんど見当たらず、農業就業体験が就農希望者に与える影響に関する研究は不十分な状況である。そこで、第4章、第5章においては、従来とは異なる新しい人材確保策の意義や効果、進路選択に与える影響などを分析する。このうち、第4章では、特に柔軟な勤務形態が必要な育児期女性の就業を取り上げ、就業の入り口となる農業就業体験への参加条件と、体験による農業就業促進の可能性を考察する。さらに第5章では、学生が社会人へと円滑な移行を図るための手段としての農業就業体験を取り上げ、体験が学生の進路選択に与える影響を検討する。

第3に、従来の農業法人従業員の人材育成研究は、特に後継者や管理職を中心に進められており、一般的な労働者を対象とした人材育成の研究が少ない。第1章で整理したように、雇用人数規模の小さい農業経営体が多くを占めるため、管理職だけではなく作業者の能力形成も重要な研究課題と考えられるうえ、雇用就農者の人材育成はOJT、Off-JTの観点から論じられており、能力形成に大きな影響を及ぼすであろう、他者からの支援についての議論がされていない。そのため、農業法人における雇用人材の人材育成を職場学習論の観点から整理する必要があると考えられる。そこで、第6章では、農業法人従業員の能力形成の取り組み場面における他者からの支援を明らかにし、支援が存在する組織の特性について考察する。

## 注

- 1) 全国農業会議所が農業法人等に行ったアンケートでは、正社員を雇用する際重視する点は、「農業に対する熱意」が最も多く7割弱、次に「長く働いてくれそうな人」が4割弱となった(2つまで選択)。一方、「農業経験」は1割未満であった。

## 参考文献

- [1] 稲本志良(1971):「農業における経営発展と経営行動-高収益施設園芸経営の成立過程を中心に」,『農林業問題研究』,第7巻第2号, pp.69-79
- [2] 重富真一(1983):「農業経営者能力形成過程に関する一考察」,『農林業問題研究』第19巻第2号, pp.67-74
- [3] 淡路和則(1996):『経営者能力と担い手の育成』,農林統計協会
- [4] 木村伸男(2004):「農業経営者の経営者能力と意欲,その規定要因」,『現代農業経営の成長理論』,農林統計協会, pp.7-27
- [5] 後藤一寿・倉澤貴幸・門間敏幸(2009):「農業経営者特性の構成要素—農業所得1,000万円以上の農業経営者を対象に一」,『農業経営研究』,第47巻第3号, pp.11-21
- [6] 鈴村源太郎(2008):『現代農業経営者の経営者能力』,農林水産政策研究所
- [7] 木南章(1987):「養豚経営における定性要因の定量的分析」,『農業経済研究』,第58巻第4号, pp.211-219
- [8] 土田志郎(1996):「大規模農業経営と経営者能力」,『1996年度日本農業経済学会論文集』,日本農業経済学会, pp.42-48
- [9] 鈴村源太郎(2016):「農業経営管理能力水準に応じた経営支援策に関する分析」,『農業経営研究』,第54巻第2号, pp.27-38
- [10] 佐藤裕樹(2009):「企業環境の変化と人事管理の課題」,『人事マネジメント』,ミネルヴァ書房, pp.1-26
- [11] 奥林康司・上林憲雄・平野光俊(2010):「企業経営と人的資源管理」,『入門人的資源管理第2版』,中央経済社, pp.2-15
- [12] 神田多喜男・山田勝・杉本恒男(1996):「経営発展における経営戦略の役割」,『農業経営研究』,第34巻第2号, pp.20-29

- [13] 碓邦生・中村天江・田中勝章(2016) : 「戦略的採用における包括モデルの理論的検討」, 『Works Discussion Paper』, リクルートワークス研究所, No14, pp. 1-20
- [14] 全国新規就農相談センター(2011) : 「農業法人等における雇用に関する調査結果」 pp. 93
- [15] 金岡正樹(2008) : 「公的な農業労働力あっせんルートの実態」, 金沢夏樹・青柳斉・秋山邦裕編, 『雇用と農業経営』, 農林統計協会, pp. 29-37
- [16] 迫田登稔(2011) : 「農業における「企業経営」の経営展開と人的資源管理の特質」, 『農業経営研究』, 第 48 巻第 4 号, pp. 25-35
- [17] 土田志郎(2014) : 「土地利用型農業経営における人材育成の現状と課題 - 大規模水田作を対象に - 」, 『農業革新と人材育成システム』, 農林統計出版, pp. 179 - 202
- [18] 飯坂正弘(2014) : 「就農希望者の農業適性検査項目の開発」, 『農村生活研究』, 第 57 巻第 2 号, pp. 15-23
- [19] 津田渉(2008) : 「農業インターンシップの実績と課題ー就農ルート多様化のなかの就農支援ー」, 青柳斉・秋山邦裕編, 『雇用と農業経営』, 農林統計協会, pp. 38-47
- [20] 香川文庸・長命洋佑(2009) : 「農業インターンシップによるジョブ・エントリーに向けたキャリア支援」, 小田滋晃・増捌隆一編, 『農業におけるキャリア・アプローチーその展開と論理ー』, 農林統計協会, pp. 288-300
- [21] 木南章・木南莉莉(2014) : 「農業インターンシップの事業特性と事業効果ー参加者満足度と雇用実現の規定要因ー」, 『農業経営研究』第 52 巻第 1 号, pp. 43-48
- [22] 田崎悦子(2013) : 「農業インターンシップが進路選択やキャリア形成に与える影響 ～ 北海道で就農した若年者と研修生を対象に～」, 『札幌大学総合論叢』, 第 35 号, pp. 113-132
- [23] 須藤英弥・高橋みどり(1994) : 「山形県における果樹作の雇用労働力確保と地域労働力調整の課題」, 『東北農業研究』, 第 47 号, pp. 381-382
- [24] 藤本高志・高木清隆・多田万幸(1995) : 「施設園芸経営におけるパートタイム労働力活用に関する研究ー奈良県都市近郊地域における調査結果」, 『奈良

- 県農業試験場研究報告』, 第 26 号, pp. 1-6
- [25] 茨城県農業総合センター(1995):「園芸作経営における雇用の実態と労働力不足への対応策」, 研究成果情報
- [26] 八代賢(1994):「複合経営における雇用労力確保の現状と課題」, 『九州農業経営』, 第 56 卷, pp. 163
- [27] 張日新・田代正一(2008):「施設野菜経営における雇用労働力の確保と効率的な管理:一里原園芸組合の事例を中心に」, 『農業経済論集』第 58 卷第 2 号, pp. 13-22
- [28] 長谷川啓哉(2008):「果樹作における季節雇用型経営のマネジメント」, 金沢夏樹・青柳斉・秋山邦裕編, 『雇用と農業経営』, 農林統計協会, pp. 117-127
- [29] 北海道農業試験場農村計画部地域計画研究室(1994):「大規模普通畑作経営における雇用労働力定着化のための労務管理手法」, 『研究成果情報』, 農研機構 HP,  
<http://www.naro.affrc.go.jp/project/results/laboratory/harc/1994/cryo94-01.html>
- [30] 渡部鮎美(2012):「園芸経営の雇用労働力:なぜ女性たちは農業パートを選ぶのか」, 『農業と経済』, 第 78 卷第 9 号, pp. 36-44
- [31] 松久勉(2013)『農業雇用労働力問題の政策課題化』, pp. 236
- [32] 澤田守(2003):「農業法人就職者の特徴と課題」, 『2003 年度日本農業経済学会論文集』, pp. 58-62
- [33] 木南章・木南莉莉・古澤慎一(2011):「農業法人における人的資源管理の課題:従業員離職率に関する分析」, 『農業経営研究』, 第 49 卷第 1 号, pp. 13-21
- [34] 澤田守・澤野久美・納口るり子(2018):「農業法人における正社員の人材育成施策の特徴と課題-農業法人アンケート結果を用いた分析から-」, 『農業経営研究』第 56 卷第 2 号, pp. 33-38
- [35] 金岡正樹(2010):「農業法人従業員に対する職務満足分析の適用」, 『農林業問題研究』, 第 46 卷第 1 号, pp. 69-74
- [36] 木南章・木南莉莉(2012):「雇用就農者の就業意識の形成プロセスに関する分析」, 『農業経営研究』, 第 50 卷第 1 号, pp. 58-63
- [37] 中野あゆみ・八木洋憲・藤井吉隆(2013):「農業法人従業員のキャリア志向と職務満足-水田作経営における分析」, 『農業経営研究』, 第 51 卷第 1 号,

pp. 107-112

- [38]梅本雅 (2009) : 「農業経営のファースト・キャリア形成における特徴と論点」, 『農業におけるキャリア・アプローチ - その展開と論理 - 』, 農林統計協会, pp. 15-23
- [39]柳村俊介編 (2003) : 『現代日本農業の継承問題』, 日本経済評論
- [40]田野光彦 (2011) : 「農業法人の展開と経営・事業継承」, 『戦後日本の家族農業経営と継承問題』, 農林統計出版, pp. 215-261
- [41]迫田登稔 (2004) : 『稲作法人の経営展開と人材育成』 農林統計協会
- [42]迫田登稔 (2009) : 「稲作を基幹とする農企業における「非農家型経営継承」プロセスの分析 - ㈱六星におけるケース・スタディ」, 『農業経営研究』, 第 47 巻第 2 号, pp. 1-17
- [43]澤田守 (2009) : 「農業法人への研修によるファースト・キャリア形成」, 金沢夏樹・小田滋晃, 増淵隆一編, 『農業におけるキャリア・アプローチ - その展開と論理 - 』, 農林統計協会, pp. 66-76
- [44]高橋正郎 (2014) : 「「企業的農業生産法人」のケーススタディー野菜の新規「業務用需要」に「契約栽培」で企業化」, 高橋正郎著, 『日本農業における企業者活動』, 農林統計出版, pp. 186-201
- [45]江川章 (2000) : 「農業への新規参入」, 『日本の農業あすへの歩み』, 215
- [46]新開章司・掘田和彦 (2008) : 「木之内農園のネットワーク型経営戦略 - 人材育成と事業連携 - 」, 『食農と環境』, 5, pp. 138-143
- [47]鈴村源太郎 (2010) : 「農業法人における経営展開と企業間連携の実態 - 農業法人アンケート調査の分析結果より - 」, 『農業経営研究』第 48 巻第 2 号, pp. 71-76
- [48]澤田守 (2014) : 「「大規模農業経営体」の動向と課題 - 農業センサスによる分析 - 」, 南石晃明・飯國芳明・土田志郎編, 『農業革新と人材育成システム』, pp. 145-162
- [49]藤井吉隆・南石晃明・小林一・小島俊彦 (2013) : 「大規模水田作経営における作業計画に関わる熟練ノウハウの内容と特徴 - 滋賀県の雇用型法人経営を対象にした事例分析 - 」, 『農業情報研究』, 第 22 巻第 3 号, pp. 142-158
- [50]南石晃明・竹内重吉・篠崎悠里 (2013) : 「農業法人経営における事業展開」,

- ICT 活用および人材育成－全国アンケート調査分析－」, 『農業情報研究』第22巻第3号 pp. 159-173
- [51] 土田志郎 (2014) : 「土地利用型農業経営における人材育成の課題と現状 - 大規模水田作を対象に - 」, 南石晃明・飯國芳明・土田志郎編, 『農業革新と人材育成システム』, 農林統計出版, pp. 179-202
- [52] 南石晃明・藤井吉隆 (2015) : 『農業新時代の技術・技能継承 - ICT による営農可視化と人材育成 - 』, 農林統計出版
- [53] 坂上隆・長命洋祐・南石晃明 (2016) : 「農業法人の経営発展と経営者育成」, 『農業経営研究』, 第54巻第1号, pp. 25-37
- [54] 青木武一 (1965) : 『企業内教育訓練の方法』, ダイヤモンド社
- [55] 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2007) : 「製造業における OJT を効果的に推進する要因」
- [56] 小池和男・猪木武徳編著 『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』, 東洋経済新報社
- [57] 小池和男 (2005) : 「仕事の経済学」第3版, 東洋経済新報社
- [58] 中原淳 (2012) : 「学習環境としての職場」, 『日本労働研究雑誌』618, pp. 35-45
- [59] 中原淳 (2012) : 『職場学習の探求：企業人の成長を考える実証研究』, 生産性出版
- [60] 中原淳 (2010) : 『職場学習論』, 東京大学出版会
- [61] 中原淳 (2010) : 『職場学習論－仕事の学びを科学する』東京大学出版会
- [62] 中原淳 (2010) : 「業務遂行能力向上と職場における業務経験談, 社会関係資本の関係」, 『2010年度組織学会研究発表大会・報告要旨集』 pp. 205-208
- [63] 伊勢坊綾 (2012) : 「「職場学習風土」と「個人の経験学習」の関係を探求する」, 中原淳編著, 『職場学習の探求』 pp. 73-89
- [64] 脇本健弘 (2012) : 「部下の成長を促す上司のあり方とは－上司の成長認知と部下に対する内省支援の関係－」中原淳編著, 『職場学習の探求』 pp. 93-112
- [65] 北川信一郎 (2013) : 「公衆衛生医師の熟達と経験学習に関する探求的研究」, 『医学教育』, 第44巻第4号, pp. 227-235
- [66] 秋山邦裕 (2008) : 「労働力調達ルート多様化の実態と課題」, 『雇用と農業経営』, 農林統計協会, pp. 25-28



- [67] 金沢夏樹(2008) : 「公的な農業労働力あっせんルートの実態」, 『雇用と農業経営』 農林統計協会, pp. 29-37
- [68] 津田渉(2008) : 「農業インターンシップの実績と課題-就農ルート多様化のなかの就農支援-」, 『雇用と農業経営』, 農林統計協会, pp. 38-47

## 第3章 認定農業者における法人化の意向と経営管理能力

### 第1節 背景と課題

平成26年6月に閣議決定された「日本再興戦略」において、農業における「法人経営体数を2023年までに5万法人とする」を成果目標に掲げ、担い手への農地集積や生産コストの削減等に取り組むことが明記された。法人数は増加傾向にあるものの、目標達成に向けて税理士、中小企業診断士などの専門家による農業者へのサポート体制の構築や、法人化の働きかけを行う等、都道府県の法人化推進体制<sup>注1)</sup>の強化が求められている。

農林水産省のホームページ<sup>[1]</sup>によると、法人経営の経営上のメリットとして①経営管理能力の向上②対外信用力の向上③経営発展の可能性の拡大④農業従事者の福利厚生面の充実⑤経営継承の円滑化、が挙げられている。しかし、法人の設立行為そのものがこれらに直結するわけではない。経営継承の促進に寄与した<sup>[2]</sup>、野菜作の導入と法人収益の向上に至った<sup>[3]</sup>等の事例が示すように、法人化は農業経営体の経営改善活動の促進や契機となりうるものであり、その結果として経営管理能力が向上するなどの効果が発現する。

ところで、法人化推進の主な対象の一つに個人経営の認定農業者が挙げられる。認定農業者は地域農業の担い手として位置づけられ、経営改善に関する相談や各種政策など、重点的に支援が講じられてきた。しかし、認定農業者の営農類型や販売金額、経営改善計画の達成状況は様々である<sup>[4]</sup>。そのため、個々の認定農業者の経営管理能力と経営ステージを把握したうえで経営支援を行う必要性が指摘されている<sup>[5]</sup>。

前述のとおり、雇用労働者に賃金をはじめとした良質な労働条件・労働環境を提供するためには、雇用型経営体の量と質を確保する必要がある。法人は社会保険等の加入義務があるため、法人かどうかは求職者にとって就職の判断材料の一つになる。そこで、本章では認定農業者の法人化の意向と経営管理能力の関連を把握したうえで、経営支援を行う組織外部アドバイザーの有無に着目して分析を行い、今後の法人化支援の方向性について検討する。

## 第 2 節 調査方法

本研究では鈴村の手法を基に農業者の経営管理能力を把握した。鈴村の研究では、調査対象となった認定農業者は平均レベル以上で、また法人経営も調査の対象であった。そのため、鈴村の調査票には高度な経営管理に関する質問項目が含まれており、個人経営では取り組まれている割合が非常に少ないと予想される項目もあった。そこで、本研究では鈴村の調査票を基本に、三重県農業法人化支援協議会会員<sup>注 2)</sup>の助言を受け、回答者に過度な負担とならないよう質問数・表現内容を検討し 30 項目を設けた（表 3-1）。回答は、5（とてもそう思う）、4（そう思う）、3（どちらともいえない）、2（そう思わない）、1（全くそう思わない）の 5 段階評価である。その他、作目、販売額、後継者や雇用の有無、法人化の意向などで調査票を構成した。調査対象は三重県内の認定農業者のうち法人を除く 1, 787 名で、質問紙の回収率は 44.5%（795 名）であった。

## 第 3 節 結果

### (1) 回答者の属性と法人化の意向

まず、回答者の全般的な特徴を示すと、販売額が 1 位の作目は土地利用型が 50.6%、野菜 16.8%、茶 9.1%、果樹 10.2%、花 5.5%、畜産 6.1%、その他 1.6%となっている。販売金額は 1 千万円未満が 55.6%と半数以上を占めており、1~3 千万円 29.9%、3~5 千万円 6.7%、5 千万円以上 7.9%である。後継者は 42.1%が「有」、34.3%が「無」、23.6%が「未定」であった。

表 3-2 に法人化の意向を作目、販売金額規模、後継者有無別に示した。土地利用型と畜産で法人化を考える認定農業者が多い。販売金額規模で見ると 3 千万円を超えると「意向なし」の認定農業者が減少し、「意向あり」が増える。さらに 5 千万円以上になると半数が法人化を考えるようになる。後継者の有無別に見ると、後継者のいる認定農業者は 29%が法人化を考えているのに対して、後継者がいない者は半数が法人化を考えていなかった。

表 3-1 経営管理に関する自己評価の質問項目

指導性	1	経営者として明確な経営理念を持っている
	2	常に現場を回り問題点の把握に努めている
計画性	3	中・長期経営計画を具現化するため、6か月、1か年等の短期計画が立てられている
	4	それら経営計画は作目・部門ごとに建てられている
	5	経営計画の数値と実績の比較検討が適切に行われている
作業管理	6	作業マニュアルの作成に取り組んでいる
	7	作業者は日々の作業結果(作業時間、生産量、作業条件等)を作業日誌に記録している
	8	現在の作業体系は効率的である
	9	作業改善を積極的に行っている
労働環境・雇用	10	作業者の安全管理は十分である
	11	家族員の労働時間は適切である(家族員は過重労働になっていない)
	12	家族員、雇用者の休日は定期的にとれるようになっている
	13	経営内容に関する家族員の意思疎通は十分図られている
財務管理	14	労働環境は整頓され働きやすい
	15	複式簿記による記帳管理を正確に行っている
財務 安全性	16	収入と費用を把握し、農業経営管理に役立たせている
	17	借入金に対する支払い能力は十分である
消費者動向の 把握	18	子供の就学、住宅建築、老後の生活のための資金は計画的に準備している
	19	合理的な販売活動のため、消費者動向の把握、市場の調査等を行っている
マーケティング 管理	20	顧客からの要望を掴むための仕組みを持ち、十分活用している
	21	農産商品に関するクレームには迅速に対応し、正確な記録を残している
	22	現在、複数の販売ルートを持っており、それらを適切に組み合わせている
	23	販売額の変動の原因について検討している
購買管理	24	実需者(卸売者や小売業者など)との十分な交渉力を持っている
	25	資材の購買に当たりいくつかの販売店の価格を調べている
研修参加	26	農業機械・施設の購入に際しては、過剰投資とならないよう十分注意を払っている
	27	情報を得るために、積極的に研修会・勉強会等に出席している
組織内の 分担	28	研修で得た知識や技術を経営の中で積極的に活用している
	29	組織内の役割が明確である
	30	後継者となりうる人材が組織内にいる

注：自己評価により経営管理能力を測定する場合、回答者間で評価の基準が異なる可能性がある。ばらつきが出ることをできる限り避けるため、調査項目を設計する際は抽象的な表現を避け、具体的な経営管理行動を問う項目で構成するよう考慮した。

表 3-2 属性別法人化意向

	法人化		
	意向あり	意向なし	どちらでもない
土地利用型 (n=370)	25.9%	31.6%	42.4%
野菜 (n=124)	17.7%	45.2%	37.1%
茶 (n=68)	11.8%	50.0%	38.2%
作 目 果樹 (n=75)	13.3%	46.7%	40.0%
花 (n=41)	14.6%	41.5%	43.9%
畜産 (n=44)	29.5%	31.8%	38.6%
その他 (n=13)	15.4%	38.5%	46.2%
販売金額			
～1千万未満 (n=386)	15.3%	40.7%	44.0%
1～3千万未満 (n=199)	25.6%	38.7%	35.7%
3～5千万未満 (n=37)	35.1%	18.9%	45.9%
5千万以上 (n=48)	50.0%	18.8%	31.3%
後継者			
あり (n=297)	29.3%	28.3%	42.4%
なし (n=247)	12.6%	50.2%	37.2%
未定 (n=170)	20.6%	35.3%	44.1%

注：表中（ ）内の％は無回答を除く

## (2) 因子分析による経営管理能力の検討

経営管理に関する質問 30 項目に対し因子分析を行った。スクリープロットと寄与率から因子数 4 と判断し、再度 4 因子を仮定し主因子法、プロマックス回転により分析を行った。さらに因子負荷量 0.400 以下の項目を除外し因子分析を行い、19 項目からなる 4 因子構造とした（表 3-3）。

第 1 因子は「販売ルートの複数確保」、「販売額の変動原因の検討」、「顧客ニーズの要望把握」、「実需者との交渉力」など、農産物販売の取組に関する 7 項目が高い負荷量を示していることから、「販売強化」因子と命名した。第 2 因子は「経営計画の策定」や「経営計画と実績の比較検討」、「問題点把握」、「作業マニュアル作成」といった経営計画の策定から実行、改善に至る一連の改善活動を表す 6 項目から構成されていることから「計画・点検」因子と命名した。

第3因子は「労働時間」、「休日」、「労働環境の整頓」など4項目で構成されていることから「労働環境」因子、第4因子は「研修参加」、「情報活用」の2項目から構成されていることから「研修」因子と命名した。回転前の累積寄与率は65.0%であった。さらに、各因子の内的整合性を検討するためにクロンバクの $\alpha$ 係数を算出したところ0.81~0.89と十分な値が得られた。4つの因子を構成する項目の平均値は3.20~3.46、相関係数は0.31~0.62で、互いに有意な中程度の正の相関を示した(表3-4)。以上の事から、本稿では経営管理能力の高さを測る指標として「販売強化」「計画・点検」「労働環境」「研修」の4つの因子を用いることとする。

### (3) 経営管理能力と認定農業者の特徴

表3-5に作目、販売金額規模、後継者の有無、法人化意向の有無別に因子得点の平均値を示した。まず、作目別の因子得点を見ると、販売強化因子は花で高く、土地利用型と果樹で低い。労働環境因子については、土地利用型と畜産で高く、野菜で低くなった。次に、販売金額規模別に見ると、販売金額が高い認定農業者になるほど、いずれの因子得点も高くなる傾向を示している。特に、5千万円以上の経営で販売部門の強化と労働環境の整備、経営計画の策定と点検が進んでいる。また、後継者がある認定農業者はいない認定農業者に比べていずれの因子得点も高く、「後継者未定」と回答した認定農業者はその中間値を示した。最後に、法人化の意向と4因子の関連をみると、法人化を考えている認定農業者の因子得点は、すべての因子で法人化を考えていない認定農業者より高く、どちらでもないと回答した認定農業者がその中間値を示した。

表 3-3 経営管理に関する自己評価の因子分析結果

項目内容	販売強化	計画・点検	労働環境	研修
現在、複数の販売ルートを持っており、それらを適切に組み合わせている	<b>.851</b>	-.079	-.054	-.096
販売額の変動の原因について検討している	<b>.828</b>	-.012	-.068	.024
顧客からの要望を掴むための仕組みを持ち、十分活用している	<b>.784</b>	.007	.073	-.084
実需者（卸売者や小売業者など）との十分な交渉力を持っている	<b>.766</b>	-.023	.027	-.036
合理的な販売活動のため、消費者動向の把握、市場の調査等を行っている	<b>.743</b>	.048	.026	-.016
農産商品に関するクレームには迅速に対応し、正確な記録を残している	<b>.639</b>	.079	-.040	.054
資材の購買に当たりいくつかの販売店の価格を調べている	<b>.476</b>	.040	-.062	.183
中・長期経営計画を具現化するため、6か月、1か年等の短期計画が立てられている	-.064	<b>1.025</b>	-.071	-.097
それら経営計画は作目・部門ごとに建てられている	-.009	<b>.931</b>	-.044	-.070
経営計画の数値と実績の比較検討が適切に行われている	.053	<b>.780</b>	.037	-.066
常に現場を回り問題点の把握に努めている	-.055	<b>.570</b>	.026	.187
経営者として明確な経営理念を持っている	.089	<b>.570</b>	.058	.090
作業マニュアルの作成に取り組んでいる	.114	<b>.448</b>	.074	.092
家族員の労働時間は適切である(家族員は過重労働になっていない)	-.150	-.023	<b>.850</b>	.011
家族員、雇用者の休日は定期的に取りれるようになっている	-.075	-.023	<b>.826</b>	-.048
労働環境は整頓され働きやすい	.161	.045	<b>.641</b>	-.004
経営内容に関する家族員の意思疎通は十分図られている	.160	.022	<b>.556</b>	.043
情報を得るために、積極的に研修会・勉強会等に参加している	-.049	-.071	.009	<b>.929</b>
研修で得た知識や技術を経営の中で積極的に活用している	.025	.060	-.030	<b>.835</b>
寄与率 (%)	40.6	10.2	8.1	6.1
累積寄与率 (%)	40.6	50.8	58.9	65.0

注 1: 因子抽出には主因子法, Kaiser の正規性を伴うプロマックス法を用いた。

注 2: 因子負荷量 0.4 以上を太字で表記

表 3-4 4 因子の相関係数と平均, SD,  $\alpha$  係数

	販売強化	計画・点検	労働環境	研修	平均	SD	$\alpha$
販売強化	-	.620**	.350**	.492**	3.20	0.79	.887
継続改善		-	.383**	.471**	3.42	0.78	.886
労働環境			-	.309**	3.37	0.85	.808
学習				-	3.46	0.93	.856

注: \*\*P < .01

表 3-5 作目・販売金額・後継者有無・法人化意向別因子得点

	n	販売強化	SD	計画・点検	SD	労働環境	SD	研修	SD		
作目											
土地利用型	307	-0.12 ± 0.99	**	0.01 ± 0.97	**	0.17 ± 0.86	**	0.02 ± 0.94	**		
野菜	104	0.13 ± 0.86		0.07 ± 0.93		-0.39 ± 0.92		-0.08 ± 1.02			
茶	60	0.16 ± 0.86		0.07 ± 0.98		-0.08 ± 0.96		0.06 ± 0.89			
果樹	64	-0.06 ± 0.92		*]		-0.34 ± 0.92		-0.12 ± 0.80		*]	-0.11 ± 0.87
花	35	0.54 ± 0.79				0.19 ± 0.93		0.03 ± 0.98		0.01 ± 0.76	
畜産	39	0.00 ± 0.99		0.16 ± 0.94		0.13 ± 1.13		0.24 ± 0.95			
その他	13	0.05 ± 0.93	-0.12 ± 0.98	-0.30 ± 0.72	-0.03 ± 0.80						
F値		3.44**		1.95		5.74**		0.78			
販売金額											
～1千万未満	315	-0.10 ± 1.00	**	-0.12 ± 1.01	**	-0.03 ± 0.91	*]	-0.03 ± 0.95	*]		
1～3千万未満	173	0.11 ± 0.84		0.10 ± 0.88		-0.07 ± 0.94		0.02 ± 0.91			
3～5千万未満	33	0.04 ± 1.04		0.19 ± 0.98		0.01 ± 0.83		0.26 ± 0.82			
5千万以上	44	0.40 ± 0.85		0.30 ± 0.69		0.36 ± 0.89		0.31 ± 0.92			
F値		4.53**		4.26**		2.81*		2.48			
後継者											
なし	201	-0.19 ± 0.91	**	-0.27 ± 0.91	**	-0.24 ± 0.90	*]	-0.18 ± 0.89	**]		
未定	143	-0.02 ± 1.06		0.03 ± 1.04		0.02 ± 0.96		0.03 ± 1.02			
あり	262	0.14 ± 0.83		0.18 ± 0.90		0.17 ± 0.84		0.13 ± 0.88			
F値		6.99**		12.58**		11.53**		6.49**			
法人化											
意向なし	225	-0.26 ± 1.00	**	-0.31 ± 1.08	**	-0.21 ± 1.00	*]	-0.29 ± 0.99	**]		
どちらでもない	259	0.05 ± 0.91		0.11 ± 0.86		0.02 ± 0.83		0.10 ± 0.81			
意向あり	139	0.32 ± 0.86		0.30 ± 0.81		0.31 ± 0.86		0.30 ± 0.94			
F値		17.32**		20.87**		14.36**		20.09**			

注 1：抽出された各因子の因子得点を回帰法により算出し，認定農業者の属性による因子得点の差を一元配置の分散分析を行い，多重比較を Bonferroni 法にて実施した。

注 2：\* $P < 0.05$ ，\*\* $P < 0.01$

#### (4) 組織外部アドバイザー，中期経営計画の有無と経営管理能力

以上の結果より，法人化の意向を示す認定農業者は概して経営管理能力が高かったが，その中でも経営管理能力には差が見られた。そこで，法人化の意向



を示した認定農業者のうち、「税理士や社会保険労務士など、相談できる相手・アドバイザーが組織外にいるか」という設問に、「とてもそう思う」「そう思う」と回答した者をアドバイザー「有」,「どちらともいえない」「そう思わない」「全くそう思わない」をアドバイザー「無」として2群に分けた。また、「3～5年後に自経営体が進むべき方向性が明確か」との設問に対し、「とてもそう思う」「そう思う」を中期計画が「明確」とし、「どちらともいえない」「そう思わない」「全くそう思わない」を「不明確」とした(表3-6)。独立性の検定の結果、アドバイザーの有無と中期計画の明確性には関連があった。

さらに、アドバイザーの有無別、中期計画の明確性別に各因子得点の平均値を算出した(表3-7)。アドバイザーのいる認定農業者は販売強化、計画・点検、研修の3つの因子得点がアドバイザーのいない者より有意に高かった。また、中期計画が明確である認定農業者は、4つの因子得点すべてが不明確な者より有意に高くなった。

表3-6 アドバイザーの有無と中期計画の明確性のクロス表

(単位:人)

		中期計画		
		明確	不明確	計
アドバイザー	有	50	22	72
	無	38	37	75
計		88	59	147

注:  $\chi^2$  検定の結果,  $P < 0.05$  で有意

表3-7 アドバイザーの有無, 中期計画の明確性別因子得点

	n	販売強化因子			計画・点検因子			労働環境因子			研修因子		
		平均	SD	t	平均	SD	t	平均	SD	t	平均	SD	t
アドバイザー													
有	65	0.63	± 0.76	3.97***	0.58	± 0.64	3.83***	0.45	± 0.85	1.86	0.58	± 0.82	3.35**
無	73	0.08	± 0.84		0.08	± 0.86		0.18	± 0.87		0.07	± 0.96	
中期計画													
明確	81	0.49	± 0.80	2.66**	0.53	± 0.78	4.12***	0.44	± 0.85	2.16*	0.45	± 0.89	1.98*
不明確	54	0.10	± 0.91		-0.03	± 0.77		0.12	± 0.87		0.12	± 0.98	

注: \* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$  \*\*\* $P < 0.001$

#### 第4節 考察

本章では経営管理能力を「販売強化」、「計画・点検」、「労働環境」、「研修」の4つの因子を用いて示した。これらのうち販売強化因子と労働環境因子は作目によって差が見られた。花は需要に流行があり、収益を上げるためにいち早く市場動向に対応することが求められるため、販売強化因子得点が他の作目に比べて高くなっていると考えられる。それと比べて、三重県内における筆者の実態観察によれば、土地利用型と果樹は独自の販売ルートを開拓している経営体が見られるものの、非法人の経営体では経営発展のための戦略として販売強化への取り組みが十分進んでいないと考えられる。そして、土地利用型と畜産は機械化が進み、規模に応じて雇用労働力が導入されつつあるのに比べて、野菜は収穫・出荷作業の機械化が進んでおらず家族員の労働負担が大きくなっており、労働環境因子得点が低くなっていると考えられる。さらに販売金額が高くなるほど、後継者が確保されているほど、法人化意向が強いほど、いずれの因子得点も高くなる傾向にあった。積極的な経営を行っている認定農業者が、後継者を確保しており、さらなる発展に向けて法人化を考えていることがうかがえる。

専門知識を持った組織外部アドバイザーは、農業経営の高度化・複雑化に伴い今後ますます重要になるだろう。現在アドバイザーのいる認定農業者は、法人化に関して自経営の現状や経営発展の方向性に即した助言を既に得ている、もしくは得られる状況にあると考えられる。法人化の意向を示す認定農業者のうち、アドバイザーのいる者はいない者より販売強化、計画・点検因子の得点が高い。研修因子得点も高かったことから、アドバイザーの助言を積極的に求め、その情報を活用して具体的に法人化に向けた準備や経営展開をしていけると考えられる。一方、アドバイザーがいない者は、まずは法人化に向けてそれぞれの経営状況に応じた助言を得る機会が必要になる。しかし、経営管理能力の発展段階によっては、「アドバイスによって適切な助言を得たとしても、それを十分に活用する能力やスキルが受け手側の個別農業経営に備わっていなければ、その助言は機能しない」と石田ら<sup>[2]</sup>が指摘するように、専門家のアドバイスが十分活かされない可能性も考えられる。加えて、経営者が適切な助言を得

ようとするならば、経営計画を明確に提示できることも重要である。今回の分析結果によると、アドバイザーの有無と中期計画の明確性には関連があり、アドバイザーがいる認定農業者は中期計画が明確であることが多く、アドバイザーがいない者は中期計画も不明確であることが多い。さらに、法人化の意向を示す認定農業者のうち、中期計画の方向性が不明確な者は明確な者に比べて販売強化、計画・点検、労働環境、研修のすべての因子得点が低いことが明らかになった。経営計画が不明確な者に対しては、法人化に対する助言だけでなく、経営目標や経営課題の明確化、それを達成するための販売部門の強化、労働環境の整備など、包括的な経営支援が必要になると考えられる。アドバイザー不在の認定農業者にそのような支援が実現すれば、経営改善効果が高まると期待できる。注意すべき点は、それらが経営支援の重要な対象者であるにもかかわらず、研修参加や、その情報を活用した経営改善活動に積極的でない可能性が高いことである。そのため、支援側は積極的・継続的な働きかけを行う必要があると考えられる。

## 第5節 おわりに

本章では、法人化の推進対象である認定農業者に着目し、その経営管理能力と法人化の意向、組織外部アドバイザーとの関連を明らかにした。法人化の意向を示している認定農業者は販売金額が高く、後継者も確保している傾向にあった。販売強化や経営計画の実行・点検、労働環境の整備、研修の活用に関する経営管理能力も高い傾向にある。販売金額と経営管理能力、法人化意向の関連は先行研究と一致するものであった。さらに今回の分析によって、法人化の意向を有する認定農業者のうち、組織外部にアドバイザーがいない者はアドバイザーがいる者と比較して、販売部門の強化、経営計画の策定と点検、研修参加による情報収集とその活用が進んでいないことが明らかになった。すなわち、組織外部にアドバイザーがいない認定農業者に、法人化に向けて支援機関が専門家派遣を行う意義は大きいと推察される。認定農業者側に明確な経営計画や助言を活用する能力が備わっている必要があると推察される。経営者が自身のめざす農業経営の実現に向けた経営計画を樹立しているからこそ、アドバイザーはその経

営計画に沿った助言が可能になる。そして、よりよい経営判断を下せるよう、情報や助言を自ら進んで求め、その助言を受け入れるかどうかを決定し実行に移すのは、結局のところ経営者自身なのである。したがって法人化支援の意味するところは、法人へ移行する手続きや時期、メリットを示すことにとどまらず、経営者自身がそれらの情報を受けて意思決定を行い、経営改善に向けて実行する能力の形成も含んでいると捉えるべきであろう。

農業法人数の確保ばかりが優先し、法人化推進の本来の目的である農業経営の経営体質の強化が図られなければ、法人の事業としての持続性が失われることにもなりかねない。そのためにも、経営管理能力の発展段階に応じて、法人移行前はもちろん、法人化後も経営発展に向けた継続的な支援が必要と考えられる。

また、土地利用型の個別認定農業者の経営支援や法人化推進にあたり、集落営農組織との関連を無視することはできない。今回は認定農業者を対象とした分析を行ったが、集落営農の法人化との関連については今後の課題としたい。

#### 注

1) 現在、都道府県レベルで経営者が相談できる体制（農業経営相談所）が整備され、農業経営の法人化等農業経営の相談内容に応じて、社会保険労務士、税理士等の専門家派遣ができる事業が展開されている。

参考：農林水産省HP <http://www.maff.go.jp/j/keiei/soudanjyo.html>

2) 三重県農業法人化支援協議会は、農業経営の法人化並びに経営発展等を支援するため、関係機関・団体等による推進体制を整備するとともに、経営の専門家等による助言・指導活動を行うため、平成28年度に設立された。会員は、農業法人会、農業会議、JA等の農業団体、税理士会、司法書士会、社会保険労務士会、中小企業診断協会、金融機関及び県である。

#### 参考文献

[1] 農林水産省HP

[http://www.maff.go.jp/j/kobetu\\_ninaite/n\\_seido/houjin\\_merit.html](http://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/houjin_merit.html)

[2] 山本淳子・梅本雅(1999)：「経営継承の進行過程と法人化の効果」、『農業経

- 営研究』, 第 37 卷第 1 号, pp. 57-60
- [3] 仁平恒夫 (2009) : 「道央大規模水田地域における法人化の現状と課題—南幌町の事例—」, 『北海道農業研究センター農業経営研究』, 101, pp. 53-75
- [4] 鈴木源太郎 (2004) : 「認定農業者の経営改善意欲と経営成長」, 『農業経営研究』, 第 42 卷第 1 号, pp. 58-63
- [5] 鈴木源太郎 (2016) : 「農業経営管理能力水準に応じた経営支援策に関する分析」, 『農業経営研究』, 第 54 卷第 2 号, pp. 27-38
- [6] 石田正昭・小池恒男・佐々木市夫・辻井博 (2003) : 『農業経営支援の課題と展望』, 養賢堂
- [7] 小塩真司 (2005) : 『研究事例で学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析』, 東京図書

## 第4章 農業就業体験を通じた育児期女性の農業就業の可能性

### 第1節 研究の背景－女性の就業状況

生産年齢人口が減少し、長期的な人手不足が予測される中、生産性の向上及び労働力を確保するため、就業を希望する人がそれぞれの状況に応じて多様な働き方を選択できる環境の整備が急務になっている。なかでも、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の施行が示すとおり、女性に対する期待は大きく、女性の能力が発揮できる環境の整備が求められている。その背景には、依然として長時間労働の実態がみられる我が国では、仕事と生活の両立が困難なため、結婚・出産を機に退職して非正規雇用や一時的な離職を選択する女性が多く（内閣府男女共同参画局<sup>[1]</sup>）、男女間の賃金格差や管理職登用に差が生じている現状がある。正規雇用を望みながら非正規雇用しか働き口がないという「不本意非正規」はそもそも解消されるべき問題であるが、家事・育児等を担う人にとって、非正規雇用が柔軟に働ける雇用形態として選択されてきたことも事実である。そのため、出産・育児を経て選択される非正規雇用を否定するのではなく、正規雇用と非正規雇用の賃金格差をはじめとした処遇の改善に加えて、その働き方にやりがいや充実感が得られ、主体的なキャリア形成のうえで、柔軟に働き方を変化させていける環境が必要になる。

では、農業における女性の非正規雇用者はどのような状況なのか。農業の非正規雇用者の多くはパート従業員として、例えば果樹や葉物野菜の収穫といった機械化が困難な作業、家族労働力の補助的作業や季節作業に従事し、農業経営の労働力として重要な役割を担ってきた。近年では、女性パートを多数雇用する植物工場の事例も見られる。

しかし、就業構造基本調査（総務省統計局）によると、農業パートの年齢は高い。15歳以上の女性非正規就業者総数は平成24年に1,394万人、うち農業（農業サービス業を除く）は、18万人となっている。その年齢構成は、農業以外では40～44歳の年齢層の割合が最も多いのに比べ、農業では60～64歳が最も多くを占めている（図4-1）。平成19年から平成24年にかけて、農業の女性非正規雇用者は50歳代の占める割合が減少し、60歳以上が増加していること

から、女性パート従業員の高齢化が進んでいることもうかがえる。

本章では、育児期女性の農業就業の機会創出と農業経営体における労働力確保の双方を目的として実施した農業就業体験<sup>注1)</sup>の参加者を対象に、体験に参加した理由（以後、体験参加理由）、農業就業体験に対する満足（以後、体験満足）、体験期間中の労働環境に対する満足及び体験先への就職意欲の有無について質問紙調査を行い、当事例による農業就業体験が育児期女性の農業就業を促進する可能性について検討する。

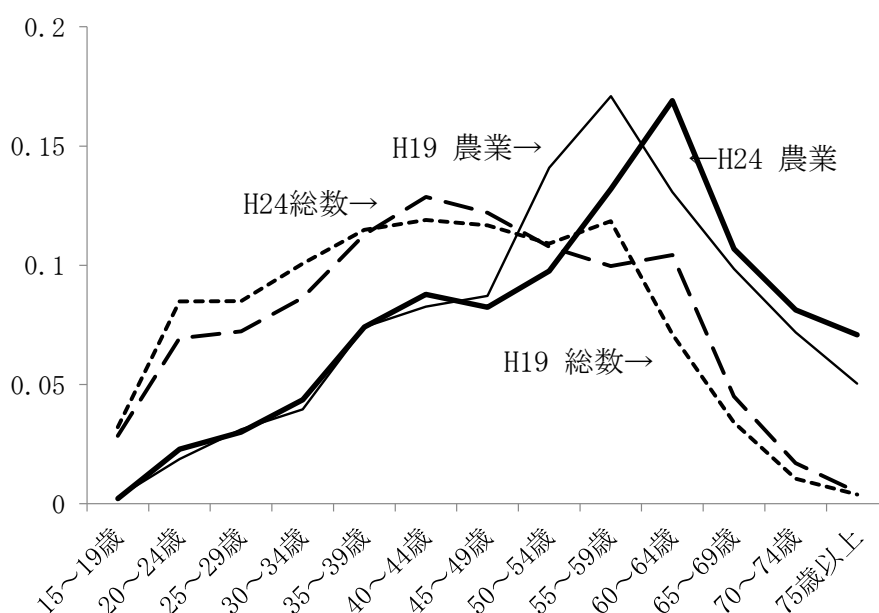


図 4-1 女性非正規就業者における年齢構成

注 1：平成 19 年及び平成 24 年就業構造基本調査より作成

注 2：非正規雇用は、パートの他に派遣，契約，嘱託も含む

## 第 2 節 育児期女性を対象とした農業就業体験の概要

### (1) 農業就業体験の仕組み

当農業就業体験は、育児期女性を対象に体験への参加を募り、労働力を求める農業経営体で短期間農作業に従事してもらうもので、運営主体は三重県鈴鹿市で乳幼児を持つ親とその子どもの交流を図る施設の運営、育児相談、育児情

報フリーペーパーの発行などの事業を行う NPO 法人である。当 NPO 法人は平成 26 年度から地元企業の労働力確保と育児期女性の就業復帰を支援する就業体験事業を行っており、今回の農業就業体験は当 NPO 法人が培った運営ノウハウ、ネットワークを活用して実施した。その仕組みを以下に示す。

育児中の女性を対象に農業就業体験を実施する場合、参加者の確保が容易でない。そのため、農業就業体験は育児を優先する参加者の都合に合わせて就業日を変更できる仕組みにすることが望ましい。一方、労働力として期待する農業経営体は、作業日に予定通りの人員を確保することを求める。そこで、同じ農業経営体で体験する参加者毎にグループを構成し、就業日毎に農作業担当、託児担当、待機担当を決め、予定した日に就業できない人が出た場合は、待機者が代わりに参加した（図 4-2）。当体験では、農業経営体が就業時間と就業者数に応じて NPO 法人に報酬を支払い、その中から手数料を差し引いて農作業担当と託児担当にそれぞれ 1, 200 円/3 時間で分配した。

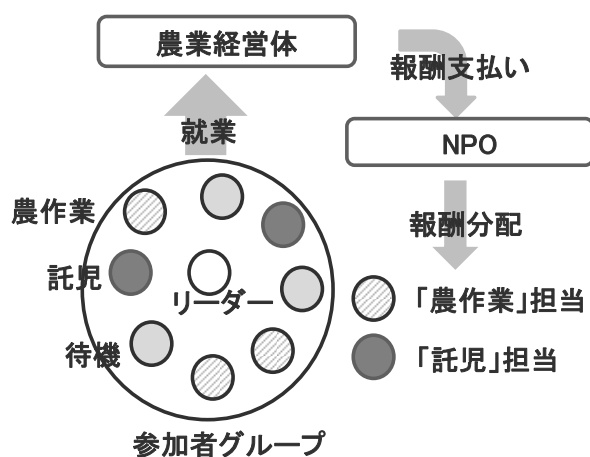


図 4-2 農業就業体験の仕組み  
資料：NPO 資料及び聞き取りより作成

## (2) 農業就業体験の実施手順

始めに、NPO 法人と就業体験先の農業経営体で就業時期、作業内容を決定した。農業経営体の要望は、ごく短期間の季節労働力のみ求めるケース、これを契機にパート従業員の確保を希望するケースと様々であった。しかし、体験の



段階では育児期の女性が気軽に参加できる期間・時間帯に設定する必要がある。これまで同様の就業体験事業を実施してきた NPO 法人の経験によると、乳幼児期の子を持つ女性は妊娠や子どもの就園などの環境変化の可能性を考慮して、長期間の体験参加を避ける傾向があるという。そのため、期間は長くとも 3 ヶ月程度とし、それ以上になる場合は期間を区切って別の就業体験として実施することにより、参加者が参加しやすいよう配慮した。時間は家事・育児に配慮し、平日午前中を中心に 3 時間とした。第 2 に、就業中の託児場所として就業体験場所に近い公共施設や体験先の事務所などを確保するとともに、託児担当と一緒に保育に携わる保育士を手配した。第 3 に NPO 法人のホームページや SNS での情報配信、イベントや子育て支援センター等でのチラシ配布、NPO 法人のサービスを利用する親同士の口コミによって、対象者へ周知し募集を行った<sup>注 2)</sup>。第 4 に、NPO 法人から参加者へ就業体験の事前説明を行うとともに、農業経営体は参加者を労働力として期待していること、就業復帰支援が体験の目的であることから、「働く」意識で参加するよう注意喚起を行った。事前説明と同時に農業経営者や他の参加者との顔合わせ、参加者間で就業日の調整をするための連絡調整機能を構築した。以上の準備を経て、三重県鈴鹿市、伊賀市、御浜町の 3 市町で農業就業体験を行った。

### (3) 地域の特徴と NPO 法人の地域別活動状況

就業体験を実施した 3 市町における子育て世帯数を表 4-1 に示す。末子の年齢が 0~6 歳の夫婦の世帯数は鈴鹿市が 7575、伊賀市 3006、御浜町 263 である。そのうち妻が就業者である割合は御浜町が最も高い。平成 28 年 4 月 1 日時点の待機児童数（厚生労働省<sup>[2]</sup>）は、3 市町とも 0 人であるが、特定の保育所等のみ希望している者<sup>注 3)</sup>が、御浜町 0 人に対して、鈴鹿市に 57 人、伊賀市に 32 人いる。NPO 法人と参加者への聞き取りでも、御浜町が一時預かりなど子育て支援が充実しており、保育所にもあずけやすいため、再就職しやすいという意見が聞かれた。鈴鹿市は NPO 法人の所在地で、これまで各種育児支援事業、就業体験を実施してきた地域であること、対象者も多いことから就業体験への参加者を比較的確保しやすかった。鈴鹿市から 50km ほど離れた伊賀市は NPO 法

人の主な活動地域ではないが、就業体験事業を実施して2年目の地域である。御浜町は鈴鹿市から160kmほど離れており、これまで当NPO法人の活動実績はない。対象者も少ないことから、イベントや子育て支援センターでのチラシ配布など周知活動に特に力を入れ、参加者を確保した。

表4-1 末子の年齢0～6歳の夫婦の世帯数

自治体名	世帯数	妻が就業者の割合
鈴鹿市	7575	53%
伊賀市	3006	61%
御浜町	263	64%

資料：平成27年国勢調査 就業状態等基本集計  
(労働力状況、就業者の産業・職業など)より作成

#### (4) 農業就業体験の実施内容

体験先は、NPO法人による掘り起こしや地域農業改良普及センター等支援機関からの紹介で体験実施を希望した農業経営体である。体験先の作目、作業内容、実施時期、参加者数、就業日数等を表4-2に示す。経営体A、B、Dでは主に茶園の遮光ネットの被覆と除去に従事した。これらは単純作業で短期間に多くの人手を必要とする。同地域にあるA、Bでは2戸に対し28人が1つのグループを作り、就業と託児を行った。天候と茶の生育状況の影響でAでの就業日数が少なくなったが、A、B合わせて5月上旬～7月上旬の32日間、一人当たり13.8時間を農作業に従事した。Dでは14人が5月上旬～8月上旬の25日間、一人当たり17.4時間従事した。Cでは12月上旬～1月下旬にかけて、主に冬野菜の収穫・出荷作業に13人が15日間、一人当たり6.8時間を従事した。Cは新たに通年パートの雇い入れを希望しており、今回の体験参加者1名が、子どもの就園を機会にパート従業員として就職を希望した。Eは柑橘の摘果～収穫作業の約8カ月の体験実施希望であったため、体験期間を3つに分け、それぞれの期間ごとに参加者を募集した。就業体験期間中、経営主の妻の細やかな配慮があったこと、子育てに対する理解を示したことから、1期参加者の3人

が当経営体にパート従業員として就職した。他へ就職する女性が現れたこともあり、1期から2期、3期に引き続いて参加する人が少なく、新規参加者も増えなかったことから、回数を追うごとに参加者が減り、1期が11人、2期4人、3期2人であった。3期参加者も1人が当経営体での就業を希望し、結果A～Eあわせて5人の就業につながった。

表 4-2 就業体験の内容

就業地域	鈴鹿市			伊賀市	御浜町			
就業先経営体	A	B	C	D	E			
法人・個人の別	法人	個人	個人	法人	個人			
就業先の作目	茶	茶	露地野菜	茶	柑橘			
作業内容	ネット除去	ネット被覆・除去、除草	収穫・出荷	ネット被覆・除去	摘果	収穫、袋掛け	袋除去、収穫	
実施時期	5月上旬～7月上旬		12月上旬～1月下旬	5月上旬～8月上旬	6月中旬～7月中旬	11月上旬～12月中旬	1月下旬～2月中旬	
主な就業時間帯	10:30～14:30 (昼休憩1時間)		10～13時	10～13時	10～13時	10～13時	10～13時	
参加者数	28人		13人	14人	11人	4人	2人	
就業日数	7日	25日	15日	25日	30日	11日	7日	
延べ人数	農業従事	32人	119人	31人	81人	84人	22人	13人
	保育士・託児補助	74人		13人	33人	39人	14人	7人
延べ就業時間	85時間	300時間	89時間	243時間	252時間	66時間	39時間	

注1：北勢地域の茶は、就労場所2か所に託児1か所で実施。

注2：東紀州は同じ経営体で時期を3回に分けて実施した。

資料：実績報告書より作成

### 第3節 結果

#### (1) 参加者の概要

質問紙調査により得られた参加者の概要を表4-3に示す。質問紙は直接参加者へ手渡し、その場で記入、回収した。配布数64、回収数58、回収率91%、有効回答数53であった。回答者の年代は30代が74%を占める。末子の年齢は1歳が40%と最も多く、次いで2歳が29%となっており、無回答を除きすべて

の回答者に乳幼児がいる。前職の雇用形態は正社員の割合が最も高く、次いでパート・アルバイトが28%であった。自営・雇用含め、前職で農業に従事していた人はおらず、職種は事務職が30%、販売・サービスが26%等となっている。今後の職業希望は、「未定」と回答している人が38%と最も多い。その他、「前職と同じ」が23%、「休職中の職場に復帰」が2%であった。就業体験を知った媒体は「口コミ」が57%と最も多かった。

表 4-3 回答者の概要

年代		末子の年齢	
20代	8%	0歳	10%
30代	74%	1歳	40%
40代	2%	2歳	29%
無回答	17%	3歳	12%
		4歳	2%
		5歳	2%
		無回答	5%
前職の雇用形態		前職の職種	
正社員	43%	事務職	30%
派遣社員	4%	販売・サービス	26%
パート・アルバイト	28%	生産・製造	6%
その他	6%	専門・技術職	17%
無回答	19%	その他	4%
		無回答	17%
今後の職業希望			
前職と同じ		23%	
休職中の職場に復帰		2%	
未経験の職業		6%	
未定		38%	
希望なし		9%	
その他		6%	
無回答		17%	
何で知ったか			
口コミ		57%	
事業主体のフェイスブック		2%	
ポスター、チラシ		15%	
その他		13%	
無回答		13%	

資料：質問紙調査より作成

## (2) 体験参加理由

体験参加理由は自由記述によって回答を求め、その記述内容別に分類した(表4-4)。最も多かった理由が「息抜き・リフレッシュ」で、主な記述内容は「子どもと離れる時間がほしかったため」や「子育ての息抜き」などであった。次

に多かった理由が「就労条件が合致」で、主な記述内容は「子どもをあずけて働ける時にだけ働けるから」、「短時間で託児付きで簡単な作業が魅力的で参加」等であった。その他の理由として「友人の誘い」や「働きたい」「前回も参加」等がある。「農業に興味」との回答は3人でそれらに比べて少なかった。また、体験先へ就職意欲を示した参加者は、体験参加理由を「前回も参加」、「息抜き・リフレッシュ」、「就労条件が合致」などと述べており、「農業に興味」があり参加した3人は体験先へ就職意欲を示さなかった。

表 4-4 体験参加理由

参加理由	主な記述	回答数	うち体験先への就職意欲有
息抜き・リフレッシュ	・子供と離れる時間がほしかったため ・子育ての息抜き	15	2
就労条件が合致	・子供をあずけて働ける時にだけ働けるから ・短時間で託児付きで簡単な作業が魅力的で参加	10	2
友人の誘い	・友人に誘われて	7	1
働きたい	・子どもを預けて、仕事をする機会がほしかった ・就労機会から時間が経っていたため、やりがいを感じたかった	6	1
前回も参加	・前回参加して楽しかったので	6	3
収入を得る	・お小遣いかせぎ	5	1
自身の交流	・ママ友同士の交流が楽しそうだったので ・友達作りとおこづかいかせぎが出来ると思った	4	1
子供の体験	・子どもの集団体験 ・子供が親から離れる社会勉強	3	1
仕事復帰に向けた準備	・仕事スタート、保育園入所の準備 ・社会復帰への一歩のため	3	1
時間がある	・時間もあつたし、新しい体験をしてみたくて参加 ・毎日暇で誘ってもらったから	3	0
農業に興味	・農作業ということに魅力を感じた ・野菜の袋つめに興味があったので	3	0

注：記述内容に2つ以上の参加理由が含まれている場合、どちらにも該当するとして分類した。

### (3) 体験満足を規定する要因

「体験満足（総合的に見て、今回の就業体験に満足でしたか）」及び体験期間中の労働環境に対する 13 項目の満足について、それぞれ 5 段階評価で回答を求めた。体験満足は「とてもそう思う」45%、「ややそう思う」30%、「どちらでもない」21%、「あまりそう思わない」4%、「全然そう思わない」0%となり、体験に対する満足は高かった。このうち「とてもそう思う」、「ややそう思う」を体験満足「有」、それ以外を体験満足「無」として参加者を 2 群に分け、労働環境に対する満足をそれぞれ比較した（表 4-5）。体験満足の有無によって差が見られた項目は「仕事疲れ（仕事の疲れが取れないことが、たびたびありましたか）」、「勤務時間（勤務時間の長さは負担に感じましたか）」、「家事育児（家事育児に支障が出るのが、たびたびありましたか）」、「託児環境（保育環境は満足でしたか）」、「やりがい（仕事内容は、やりがいを感しましたか）」、「仕事負担（あなたの担当した仕事をやりとげるのに負担を感じましたか）」で、体験満足を感じている回答者のほうが、いずれの項目も満足が高かった。

### (4) 体験先への就職意欲を規定する要因

「就職意欲（今回の体験先で就職したいと思えますか）」についても 5 段階評価で回答を求めたところ、「とてもそう思う」15%、「ややそう思う」8%、「どちらでもない」49%、「あまりそう思わない」23%、「全然そう思わない」6%となった。このうち、「とてもそう思う」「ややそう思う」を就職意欲「有」、それ以外を就職意欲「無」として参加者を 2 群に分け、体験期間中の労働環境に対する 13 項目の満足をそれぞれ比較した（表 4-6）。就職意欲の有無により差のあった項目は「託児環境」、「安全対策（職場環境の安全対策は十分でしたか）」、「多職種仕事（仕事は単調な繰り返しでなく、多種類の仕事が含まれていましたか）」、「やりがい」、「柔軟な働き方（体験先の会社は柔軟な働き方ができる会社だと思いますか）」、「おもしろさ（農業という仕事に「おもしろさ」を感じましたか）」で、いずれも就職意欲「有」の回答者のほうが、これらの労働環境に対する満足が高かった。

表 4-5 労働環境と体験満足

項目	体験満足	
	有 n=40	無 n=13
仕事疲れ※	3.13 ± .97	2.46 ± .78 *
通勤時間※	3.48 ± 1.26	3.00 ± 1.15
勤務時間※	4.33 ± .89	3.62 ± .96 *
家事育児※	3.93 ± .92	3.00 ± .91 **
託児環境	4.10 ± 1.01	2.92 ± .95 **
コミュニケーション	4.05 ± .78	3.69 ± .63
安全対策	4.10 ± .78	3.62 ± 1.04
指示説明	4.50 ± .64	4.23 ± 1.01
多種類仕事	3.58 ± 1.28	3.08 ± 1.12
やりがい	4.43 ± .68	3.92 ± .76 *
仕事負担※	4.15 ± .98	3.38 ± 1.19 *
柔軟な働き方	4.30 ± .76	3.85 ± .90
おもしろさ	4.30 ± .69	3.85 ± .90

注 1：各項目について、「とてもそう思う」=5,「ややそう思う」=4,「どちらともいえない」=3,「あまりそう思わない」=2,「全然そう思わない」=1として平均値,標準偏差を算出した。

注 2：※は逆転項目(逆転項目の平均値とSDは逆転後の得点をもとに算出)

注 3：Mann-Whitney のU検定, \*\*は 1%有意, \*は 5%有意を示す

資料：質問紙調査より作成

表 4-6 労働環境と就職意欲

	就職意欲	
	有 n=12	無 n=41
仕事疲れ※	2.83 ± .83	3.00 ± 1.00
通勤時間※	3.92 ± 1.62	3.20 ± 1.08
勤務時間※	4.25 ± .97	4.12 ± .95
家事育児※	4.08 ± 1.00	3.59 ± .97
託児環境	4.50 ± .67	3.61 ± 1.14 *
コミュニケーション	3.75 ± 1.14	4.02 ± .61
安全対策	4.50 ± .80	3.83 ± .83 *
指示説明	4.75 ± .45	4.34 ± .79
多種類仕事	4.08 ± 1.16	3.27 ± 1.23 *
やりがい	4.83 ± .39	4.15 ± .73 **
仕事負担※	4.08 ± 1.24	3.93 ± 1.03
柔軟な働き方	4.75 ± .62	4.02 ± .79 **
おもしろさ	4.75 ± .45	4.02 ± .76 **

注：表 4-5 の注と同じ

資料：質問紙調査より作成

## 第4節 考察

### (1) 農業就業体験による農業就業の可能性

体験参加者は30代を中心とした未就学児を持つ女性で、いずれ再就職や復職する可能性が高いが、「前職と同じ」「休職中の職場に復帰する」と就業先を決めている女性は25%で、「未定」「希望なし」が47%である。つまり、半数近くは就業先の職種が決まっていないため、職種にこだわらずより就業条件のよい就職先を選択する可能性がある。また、体験参加理由で多かった回答が、子育てから一時離れて女性同士で交流することで「息抜きをしたい」であった。そして、その他に回答が多かった「就労条件が合致」や「働きたい」は子育ての傍ら、一時的に働く機会を求める意見であった。いずれも本格的に体験先で就職することを想定して参加しているわけではない。しかし、農業就業体験後の体験先への就職意欲は「とてもそう思う」、「ややそう思う」合わせて23%あり、実際に今回の体験によって、5人が体験先へ就職した。以上のことから、農業就業体験は体験先を就職先候補として認識し、就業を促進する契機になっていると考えられる。さらに、体験先への就職意欲を示した参加者のうち3人が、「前回は参加」したことを理由に挙げており、複数回の体験参加が体験先への就職意欲を高める可能性も示唆される。そして、就職を検討する際には、体験時と異なり、パートタイムであっても多種類の仕事があり、やりがいやおもしろさを感じられること、安全に働けること、柔軟な働き方ができることを高く評価していた。なお、託児環境は就業体験期間中についての評価を問うたものであり、就職した際の保育環境ではないため、就職意欲のある者とない者で差があった理由を明らかにするためには、より詳しい調査が必要と考えられる。

### (2) 農業就業体験への参加を促す条件

農業就業体験によって育児期女性の農業就業の促進を図るならば、いかに参加者を集めるかが重要になるが、育児中の女性が子育ての傍ら就業体験に参加することは容易でない。そのため、育児期女性が就業体験に求めているものを



捉え、それに合わせた体験内容を提示する必要がある。今回の体験に参加した理由は、子育ての息抜き、同じ育児期女性との交流、仕事をする機会を得ることなど多岐にわたり、農業そのものに興味があったと回答する参加者が少なかった。収入を得ることが参加目的と回答した者もあったが、それらの多くは「お小遣い程度」と述べている。実際、託児担当と分け合うため、報酬は最低賃金の半額程度である。すなわち、農業就業体験の参加者を得るには農作業ができること、収入があること以外の魅力提示が重要と考えられる。託児があり柔軟に働ける仕組みは、参加の必須条件であろう。

また、口コミによる参加が多いこと、複数回の体験参加が体験先への就職意欲を高める可能性があることから、参加者の体験満足度を高め、複数回の参加を促すことも重要になる。体験に満足した人は、家事や育児など普段の生活に支障のない程度の勤務時間と体力的負担であること、やりがいを感じられること、子どもを安心して預けられる託児環境があることが明らかとなった。

地域別の参加人数では、鈴鹿市で多く確保した一方、御浜町ではリピーターが確保できず、徐々に参加人数が減少した。当 NPO 法人は鈴鹿市が活動拠点であり、育児中の女性からの認知度が高かったことが、鈴鹿市で多くの参加者数を確保できた理由の一つと考えられる。

## 第 5 節 おわりに

本稿では、育児期女性を対象とした農業就業体験の事例から、農業就業体験が育児期女性の農業就業を促進する可能性について検討した。育児中心の女性にとって、農業就業体験はリフレッシュや参加者同士の交流、一時的に子どもをあずけて働くなどの目的があり、必ずしも農業を体験したいという人が参加するわけではない。しかし、体験によって就業を意識し、パートタイムでの就職につながるということが明らかになった。ただし、これは地域の保育環境が整っていることが必須条件となるうえ、育児に対して経営主の理解と配慮が必要であろう。

また、農業就業体験が従業員確保に有効であったとしても、農業者自らが今

回のような体験を実施することは難しい。一定数の参加者が集まらなければ、参加者同士が助け合って就業・託児を行う仕組みを構築できないからである。特に、子どもを預けるには母親の託児先への信頼が必要である。今回の事例では事業主体である NPO 法人が託児サービスの実績を持っていること、女性支援団体としての活動が認知されていること、参加経験のある母親や友人からの口コミで情報発信されていること、などが参加を促したと考えられる。このことから、女性支援団体と協働しての農業就業体験は有効な方策と考えられる。

なお、今回は就業体験参加者、特に体験先へ就職した女性のキャリア形成に就業体験が及ぼした影響については詳細な検討を行わなかった。この点については今後の課題としたい。

## 注

- 1) 就業体験は平成 27～28 年度に、「みえの輝く女性就農実現支援事業」として三重県が実施したものである。育児期女性の農業雇用を創出する目的で NPO や農業法人等が委託を受けて実施し、筆者は事業結果の調査を担当した。本稿ではそのうち、NPO 法人が実施した内容を検討対象としている。
- 2) 募集に当たり周知した内容は、就業の仕組み、就業期間、1 日の就業時間、就業曜日、報酬額、募集人数、就業先の農業経営体、事前説明会の開催案内である。
- 3) 特定の保育所等のみ入所を希望し、保護者の私的な理由により待機している場合、待機児童数に含めるかどうかは市町村によって対応が異なるものの、待機児童数に含めないことが多い。特定の保育所等のみ希望している者の数の多さは、希望の保育所に入所できていない状況を示している。

## 参考文献

- [1] 内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書 平成 25 年版』, 2013 年
- [2] 厚生労働省ホームページ「保育所等関連状況取りまとめ（参考）申込者の状況(平成28年4月1日)」, 2016年 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000135392.html>

## 第 5 章 農業就業体験が学生の就農・就職意識に与える影響 －Realistic Job Previewに着目して－

### 第 1 節 背景と課題

昨今、農業を魅力ある職業と考えて、大学・農業大学校等を卒業し、すぐに農業経営体に就職を希望する若い人材がいる一方で、農業経営体が新規学卒者を雇用し育成した経験がほとんどなく、従業員が職場に適応できず退職に至る事例が見られる。新規就農者調査<sup>[1]</sup>によると、49歳以下の新規雇用就農者のうち、24%が新規学卒者で、農業経営体への就職が非農家出身者の就農ルートとして一般的になりつつあることを考えると、新規学卒者の早期離職を防ぐ方策は重要である。

リアリティ・ショックという言葉がある。事前に思い描いた仕事内容や組織に対するイメージと、就職後に知覚した実状との乖離に驚きやとまどいを感じることは、誰にでも起こりうる。特に、社会人経験のない者が受けるリアリティ・ショックは大きい<sup>[2]</sup>。それらのミスマッチを防止する手法として、一部企業ではRJP(realistic job preview)の手法が導入されている。RJPとは企業が人材を採用する際に、組織の良い面だけでなく悪い面についても正直に説明することを指し、①会社案内など書面で②ビデオなど映像で③説明会やインターンシップなどの口頭あるいは実地で、と様々な方法が用いられる(リクルートワークス<sup>[3]</sup>)。このような方法でリアリズムに徹した情報を得ることによって、自らが組織との適合性を判断する「スクリーニング」の効果が示されている(Wanous<sup>[4]</sup>)。

ところが、RJPは基本的に応募者の数が募集人数を大幅に上回っている組織や職種が対象で、応募が極端に少ない組織や仕事には不向きであるとされている(金井<sup>[5]</sup>)。確かに、もともと応募者の少ない組織がRJPを実施した結果、実際にエントリーする者がいなくなってしまうと、採用活動そのものが成り立たない。しかし、本気の応募者だけがその組織を目指すようになった結果、ミスマッチの軽減効果が発現するという点において、組織や企業の大小に差異はないであろう。また、RJPは、雇う側の視点に立った効果だけでなく、雇われる

側がより良い進路を自己選択できる手法として、若者のキャリア形成という視点からも有益と考えられる。

それでは、効果的に RJP を実現するにはどうすればよいか。堀田<sup>[6]</sup>は「体験的就業」が、採用担当者のみならず社員、時には取引先からも情報を得られるとして、インターンシップに着目して分析を行っている。農業経営体が従業員を採用する場合についても、農業インターンシップをはじめとした農業就業体験が実施されており、それらが就農ルートの一つとなっている。本章では、こうした状況を踏まえて、RJP を実現する採用方法として農業就業体験に注目し、就農を希望する学生に対する農業就業体験の効果を検証する。具体的には、就業体験先への就職希望を持つ学生が農業就業体験を通じて収集した情報、それらが就農・就職意識に与える影響を明らかにする。

## 第 2 節 研究方法

### (1) 就業体験の実施

本研究は、三重県内の学生を対象に実施した就業体験事業の事例調査である。当事業は、学生が有償で従業員と同様の業務を行うことにより、職業としての農業を経験してもらい、農業就業に向けたキャリア形成の契機となることを目指して実施した。事業の運営は公益財団法人三重県農林水産支援センターが行った。体験先は学生等の雇用を希望する県内の法人・個人の農業経営体で、就業体験を通じて学生に就農の意義や農作業等の目的などの説明及び指導を行うよう求めたうえで、平成 27 年度に 29 経営体、28 年度に 23 経営体、29 年度に 19 経営体が体験先候補となった。この中から学生が体験先を選び、学生と農業経営体が面談のうえ体験実施を決定した。体験実施にあたっては、経営体の通常業務や学生の希望に合わせて 1 日 8 時間、約 10 日間の就業体験計画を作成し、計画に沿って就業体験を実施した。

## (2) 調査方法

本研究は、質問紙調査と半構造化面接を併用して行った。質問紙調査は体験先が決まり体験が始まる前と、体験後概ね1ヶ月～2ヶ月の間の2回をいずれも記名式で実施した。調査項目は、各調査時点における就業検討状況と、体験後、体験先をどのくらい把握できたかである。半構造化面接は、体験後の質問紙調査と同時に一人当たり30分～1時間実施した。質問項目は、①苦勞した体験内容②良かった体験内容③体験先の良い点④体験先の農業経営体で働くことを想定した場合、大変と思う点⑤その他、体験を通じて知ったこと⑥就職希望の変化理由や今後の意向、である。面接実施時は著者が体験者に調査の内容と目的を説明し、了解を得たうえでインタビューを録音、逐語録を作成した。

調査対象者は就職経験がなく、かつ体験前に就業体験先への就職を検討していた学生13名である(表5-1)。就業体験内容は、農業経営体の施設や圃場内での農作業従事がほとんどで、一部直売所での販売や米の配達への同行、施設内での加工作業、販売の企画・講習参加などの企画・事務である(表5-2)。平均日数は一人当たり10.0日であった。

表5-1 就業体験者の概要

No.	性別	学校	出身	農業経験	経験の内容
A	男性	農業大学校	非農家	有	学校の実習
B	男性	農業高校	農家	有	実家の農業
C	男性	農業高校	農家	有	自家菜園の手伝い
D	男性	大学(農学以外)	非農家	無	
E	男性	大学(農学以外)	非農家	無	
F	女性	大学(農学)	非農家	無	
G	男性	大学(農学)	非農家	無	
H	男性	農業高校	非農家	有	学校の実習
I	女性	農業高校	非農家	有	学校の実習
J	女性	農業大学校	非農家	有	学校の実習
K	男性	農業高校	非農家	有	学校の実習
L	女性	農業高校	農家	有	学校の実習
M	女性	農業大学校	非農家	有	学校の実習

表 5-2 就業体験の内容

(単位：人，日)

体験先 経営作目	体験者数	主な体験内容	体験日数				合計
			農作業	販売・ 配達	加工	企画・ 事務他	
土地 利用型	2	除草，稲刈り， 乾燥調製，出荷	9.3	0.7	0	0	10.0
施設 園芸	4	定植，摘葉，ハウス掃除，収穫， 出荷調整，接客，講習	8.7	0.9	0.1	0.5	10.2
果樹	3	定植，摘果，収穫，出荷調整， 販売企画	9.8	0.2	0	0.4	10.3
複合	3	播種～収穫，出荷，菌床製造， 加工，除草	8.6	0	0.3	0.4	9.3
畜産	1	畜舎管理，出荷	9.5	0.5	0	0	10.0
平均体験日数							10.0

注：体験日誌より作成。それぞれの作目ごとの一人当たり平均体験日数を示している。1日に複数体験を行っている場合は，体験内容数で除して日数を算出した。

### 第3節 結果

#### (1) 就業体験に対する評価

就業体験先への就職を検討している学生は，就業体験を体験先の情報取得の機会として期待している。そのため，農作業の内容，農業技術，経営理念・経営方針，職場の雰囲気，職員の働き方，労働条件の6項目の把握状況を就業体験に対する体験者の評価とした（表5-3）。

まず，農作業の内容，職場の雰囲気，職員の働き方は，75%以上の学生が知ることができたと回答した。これは，当体験が企業の短期インターンシップで見られるような，体験先が設定した課題に取り組む内容ではなく，体験先の職員と一緒に日常業務に携わる内容であったためと考えられる。農業技術に関しては，これらよりやや少なく69%，経営理念・経営方針や労働条件に関してはさらに低く，46%であった。当就業体験は作業従事が中心であり，経営理念・経営方針や労働条件など作業に直結しない情報を得る機会が少なかった可能性が考えられる。

表 5-3 就業体験先の把握状況

	知ることができた	やや知ることができた	あまり知ることができなかった
農作業の内容	85%	15%	0%
農業技術	69%	23%	8%
経営理念・経営方針	46%	38%	15%
職場の雰囲気	77%	23%	0%
職員の働き方	77%	23%	0%
労働条件	46%	54%	0%

注：就業体験先の把握状況は①知ることができた②やや知ることができた③あまり知ることができなかった④知ることができなかった，の4段階評価。④の回答はいなかったため，省略。

## (2) 逐語録から抽出された体験先情報

データ収集は，逐語録の中から就業体験を通じて得た情報について語られている箇所を抜き出し，萱間<sup>[7]</sup>の手法によりコーディングとカテゴリ化を行った。就業体験を通じて得られた情報は，体験者の経験や価値観と結びつき，良い情報・悪い情報として判断され語られているものが多い。そのため，概念を抽出する際に体験者の語りからポジティブ (Po)，ニュートラル (Nt)，ネガティブ (Ng) を判断し分析した結果，46 の概念が得られた。それらの概念は 14 のサブカテゴリに分類され，さらに【業務が持つ特徴】，【物理的な職場環境】，【人的な職場環境】，【経営の特性】，【将来ビジョン】，【待遇】の6カテゴリに分類された(表 5-4)。

【業務が持つ特徴】は，〈同じ作業の連続〉〈体力的負担の大きさ〉〈仕事の面白さ〉〈業務の難易〉〈仕事を上手く遂行する技術〉の5つのサブカテゴリから構成される。〈同じ作業の連続〉は「単純作業が多い。繰り返しがつらかった」といったネガティブな意見がみられる。体験先は皆，一定以上の規模を持つ農業経営体であり，一つ一つの作業の量が多い。従業員と同様に日常業務に携わるということは，例えば何日も続く収穫作業や何棟ものハウスでの定植作業の一端を実感することであり，このような意見が出たものと考えられる。一方，「同じようなことが多かった」と語りつつ，「慣れたことをやっていった方が自

分としてはいいかと思う。いつも違うことやるのはちょっと苦手。」と語った体験者もあった。この体験者の発言はポジティブ・ネガティブのどちらにも判断していないと捉え、ニュートラルな発言と判断した。また、〈体力的負担の大きさ〉については、ネガティブな情報が、〈仕事の面白さ〉はポジティブな情報が語られている。〈業務の難易〉については、「難しいのはお客様の（イチゴの）千切り方の指導」や「収穫するのにそんなに何て言うか、難しさは無い」など、体験した業務の難易度について語った内容を集めた。〈仕事を上手く遂行する技術〉は「（ハウスの）どこを使っていくか、って考えながらしていった、（客が）どれぐらいイチゴを食べるかとか、予想しながら見について、判断を付けるとかを学びました」、「来てくれた人とは雑談がほとんど。それが大事と社長から言われた。」と仕事を上手くこなすための判断や行動が含まれた。

【物理的な職場環境】は、サブカテゴリは一つで、暑さ寒さや危険など、農業の職場環境の苛酷さや一人で作業する環境であることなどが語られている。物理的職場環境に関してポジティブな発言はなかった。

【人的な職場環境】のカテゴリは〈職場の人的状況〉〈従業員の特徴〉〈経営者の特徴〉〈職場の雰囲気〉の4つのサブカテゴリから構成される。〈職場の人的状況〉は「人が少ないから（もう少し人がいる方がいい）」という多くの農業経営体に共通すると考えられる、従業員が少ないことへの発言がある一方、「障がいを持っている方とも同じ様に、休憩室も全部一緒に、同じ様に朝礼もして、働く時間はやっぱり違うんですけど、そこは凄いいいなあと思う。」と多様な人材が働く良さについての発言もあった。〈従業員の特徴〉は「優しい従業員が多かった」、〈経営者の特徴〉は「就業体験は作業よりもむしろ経費対策の考え方を学んでというのが凄いい意義があった。なかなかそこまで話してもらえる経営者って少ない」など、従業員、経営者それぞれの特徴について語られた発言を集めた。〈職場の雰囲気〉については、「雰囲気は良かったです。和気藹々としていた」などポジティブな意見がある一方で「事務と現場とで、上手い事関係を取れているのかなって」とネガティブな発言の両方があった。

四つ目のカテゴリ【経営の特性】はサブカテゴリが一つで、「マニュアルが無い（ことが良かった）。自分的には何か楽です」、「花はずっと成長見られるけど野菜は殺風景な時期がある」などの発言があった。これらは体験者によってポ



ジティブ、ネガティブのどちらに捉えるかが分かれる内容である。

【将来ビジョン】もサブカテゴリが一つで、「どんなもんが得られるのかなって、わくわく感がある」と自己成長に期待する発言がある一方、「これから農業をやっていくうえで、先輩がどうやって考えているのかがすごく影響を受けました。悩んでいると言っていた。」と、従業員が悩んでいる姿に影響を受けたとの発言があった。

【待遇】は〈給料〉、〈休日〉の2つのサブカテゴリから構成される。〈給料〉は「給料額を聞いたが多いのか良くわからない」、「(高齢の従業員が、若者が)生活するには厳しいかなとってたんで。やっぱりもう少し給料高く。」との発言があった。〈休日〉については「冬は結構休めるという話は聞いた。」と休暇を取りやすい時期とそうでない時期があることを知ったとの発言があった。待遇についてポジティブな発言はなかった。

表 5-4 就業体験を通じて得た情報

カテゴリ	サブカテゴリ	概念
業務が持つ特徴	同じ作業の連続	同じ作業の連続(2)(Ng) 体力的辛さより繰り返しの作業のつらさ(Ng) 同じ作業の連続(Nt)
	体力的負担の大きさ	仕事にしていく場合体が持たない(Ng) 体力的負担の大きさ(Ng) 機械と手作業で行う除草作業の大変さ(Ng)
	仕事の面白さ	他と違う面白さ(Po) 接客のやりがい(Ng) 作業の楽しさ(Po)
	業務の難易	接客の難しさ(Nt) 難しくない作業(Nt) 仕事は大変ではなかった(Nt)
	仕事を上手く遂行する技術	観光農園の切り盛りを学ぶ(Po) 客とのコミュニケーションの大切さ(Nt) 機械をうまく扱うコツ(Nt) 作業にコツやタイミングを要する(Nt)
物理的な職場環境	物理的な職場環境	寒さ暑さが応える仕事環境(Ng) 暑さ(Ng) 危険な事故(Ng) 好きではない一人の作業が多い(Ng) 農業感のない作業環境(Nt)
人的な職場環境	職場の人的状況	若い従業員の不足(Ng) 社員の少なさ(Ng) 多様な人材が働く良さ(Po) 態度の悪い社員を指導しない(Ng) 現場と経営側のコスト削減に対する考え方の相違(Ng)
	従業員の特徴	優しい従業員(Po) 優しい従業員が多い(2)(Po) 積極的に話してくれる従業員(2)(Po) 会話なく仕事する社員(Ng) 話しかけてこない男性職員(Ng)
	経営者の特徴	経営を教えてくれる経営者(Po) 新規事業を積極的に展開する経営者(Po)
	職場の雰囲気	社内のコミュニケーションの良さ(Po) 雰囲気の良い職場(Po) 皆で休憩をとる人間関係の良さ(Po) 現場と事務の関係の隔たり(Ng)
経営の特性	経営の特性	マニュアルのない自律的職場(Po) 花と比べて殺風景な時期のある野菜が経営品目(Ng) 外国人採用による規模拡大(Nt)
将来ビジョン	将来ビジョン	自己成長への期待感(Po) 同性先輩の将来に対する悩み(Nt)
待遇	給料	具体的な給料額(Nt) 若者がこれから生活していくには安い給料(Ng) 給料の安さ(Ng)
	休日	休める時期と休めない時期がある(Nt)

注：( ) 内の数字は発言者数を表す。

### (3) 就業体験前後の就農・就職検討状況

次に、就業体験前後の就農・就職意識の検討状況を概観する(図5-1)。体験前は体験先への就職を「考えている」学生が31%、「少し考えている」学生が69%で、体験後はそれぞれ23%と15%になっている。体験先以外の農業経営体への就職は、「考えている」が増えているものの、「少し考えている」も含めると、就職を検討している学生の数にほとんど変化はない。その他、将来農業で独立を検討している学生は微減、農業以外の企業や官公庁への就職、農業と関連のない企業への就職は前後で数にほとんど変化はなかった。

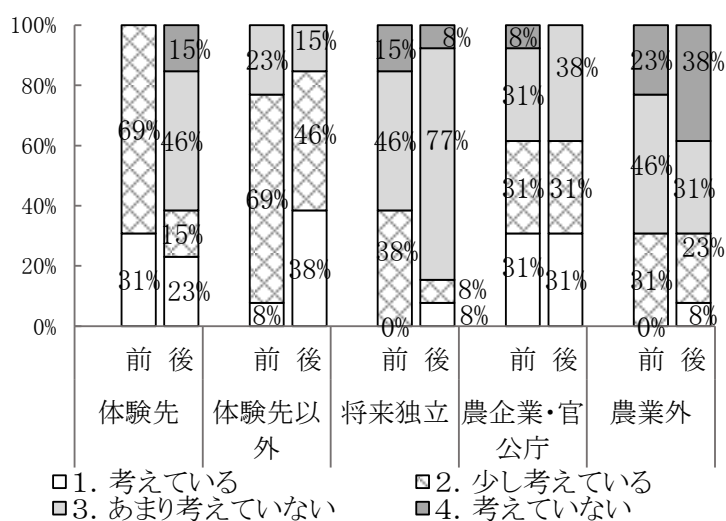


図5-1 就職検討状況

注：就職の検討状況について、(1)就業体験先の農業経営体への就職を考えている (2)就業体験先以外の農業経営体への就職を考えている (3)将来農業で独立を考えている (4)農業関連の企業・官公庁への就職を考えている (5)農業とは関連のない企業・官公庁への就職を考えている、の5つの設問に対して4段階で回答を求めた。

### (4) 就職・就農意識の変化

学生を体験先への就職意欲の増減で分類した結果、「①就職意欲増加」、「②就職意欲変化なし」、「③就職意欲やや減少」、「④就職意欲減少」、「⑤就職意欲著

しく減少」の5グループに分けられた。

①就職意欲増加(表5-6)の2名は、体験先を就職先として「少し考えている」から「考えている」に変化している。Aは体験先と同じ作目で独立を目指し、体験先に就職を希望しており、その理由に経営を教えてくれる経営者であること、ここで働いて自分が成長できる期待が持てたことを挙げている。Bも体験先への就職を希望しているが、体験を通じて得た情報の中に特に決め手となる理由はなく、実家と同じ果樹経営体で通勤可能なことが体験先を希望する理由である。他にも農業関連の企業・官公庁への就職を検討しており、就農よりも自宅通勤できる職場への就職が最優先条件であった。

表5-5 ①就職意欲増加

体験者	体験先 作目	体験を通じて得た情報	就職希望の変化理由、今後の意向
A	施設 園芸	観光農園の切り盛りを学ぶ(Po) 他と違う面白さ(Po) 接客のやりがい(Po) 自律的職場(Po) 経営を教えてくれる経営者(Po) 自己成長への期待感(Po) 接客の難しさ(Nt)	・体験先で働きながら学ぶ ・将来独立希望
B	果樹	社内のコミュニケーションの良さ(Po) 若い従業員の不足(Ng) 社員の少なさ(Ng)	・働きながら実家の農業を手伝う ・自宅通勤が必須条件 ・果樹で就職希望

注：体験を通じて得た情報は、コーディングによって得られた概念の再掲である。表5-6～表5-9も同様。

次に、②)就職意欲変化なし(表5-6)は体験先への就職意欲が変化しなかった3名である。3名とも、農業の楽しさや喜んでもらえる嬉しさ、職場でのやりがいといった、業務が持つ特徴のポジティブな面を挙げている。また、3名は就職を希望しており、独立就農は希望していない。Cは果樹経営体での体験の結果、果樹を専門に学ぶため農業大学校への進学を希望した。体験先への就職は体験前後とも「少し考えている」、体験先以外の農業経営体への就職は、「あまり考えていない」から「考えている」に変化していて、体験先以外の果樹経営体への就職をより意識するようになった。Dは体験先への就職を「考えてい

る」と回答し、その理由として以前から農業で働くことに興味があり、育てた農産物を喜んでもらえる嬉しさを感じたことを挙げていた。E は給料が安い体験先の仕事にやりがいを感じ、体験先を「少し考えている」。ただし、体験先以外の農業経営体、農業関連の企業・官公庁への就職も体験先と同様、「少し考えている」と回答した。

③就職意欲やや減少(表 5-7) は 4 名とも体験前「少し考えている」から体験後「あまり考えていない」に変化したグループである。全員、体験を通じて得たネガティブな情報が体験先への就職意欲の減少理由として挙げられている。そのうち F は会話がないう従業員がいて仲良くなれなかったという人的な職場環境の理由により、他の果樹経営体での就職を検討している。また、地域振興に関連する職業に就きたいとの希望から、農業に限定せず観光業も検討していた。G, I は体力的負担の大きさや同じ作業が連続すること、H は屋外作業であるという物理的な職場環境を農業を希望しない理由として挙げ、この 3 名は農業関連企業や農業外企業など、農業以外で就職を検討していると発言した。

表 5-6 ②就職意欲変化なし

体験者	体験先 作目	体験を通じて得た情報	就職希望の変化理由、今後の意向
C	果樹	作業の楽しさ(Po) 優しい従業員(Po)	・果樹の仕事が楽しかった ・農大進学後、果樹で就職希望。
D	土地 利用型	積極的に話してくれる従業員(Po) 作業にコツやタイミングを要する(Nt) 体力的辛さより繰り返しの作業のつらさ(Ng)	・育てた農産物を喜んでもらえる嬉しさ ・農業で従業員として就職希望。
E	複合	積極的に話してくれる従業員(Po) 同じ作業の連続(Nt) 機械をうまく扱うコツ(Nt) 若者がこれから生活していくには安い給料(Ng)	・雰囲気良くやりがいがあったが、給料が安い ・農業もしくは農業関連企業希望。

表 5-7 ③就職意欲やや減少

体験者	体験先 作目	体験を通じて得た情報	就職希望の変化理由、今後の意向
F	果樹	新規事業を積極的に展開する経営者(Po) 同姓先輩の将来に対する悩み(Nt) 仕事にしていく場合の体力的負担の大きさ(Ng) 会話なく仕事する社員(Ng)	・体験先は社員との関係構築できなかった ・他の果樹経営、観光業など希望。
G	施設 園芸	外国人採用による規模拡大(Nt) 休める時期と休めない時期がある(Nt) 同じ作業の連続(Ng) 体力的負担の大きさ(Ng)	・体力がない ・単純作業に向いてない ・農業希望しない
H	土地 利用型	優しい従業員が多い(Po) 具体的な給料額(Nt) 寒さ暑さが応える仕事環境(Ng)	・屋外作業は厳しい。 ・体を動かす仕事、工場勤務希望。
I	施設 園芸	優しい従業員が多い(Po) 暑さ(Ng) 同じ作業の連続(Ng)	・同じ作業が続くのがつらい。 ・美容師希望

④就職意欲減少(表 5-8)は「考えている」から「あまり考えていない」、もしくは「少し考えている」から「考えていない」へと、就職意欲が2段階下がったグループである。J、Kの2名は就農そのものへの意欲が失われたわけではなく、体験によって関わりたい作目がより明確になった事例である。Jは施設野菜の体験を経て、これまで農業大学校で専攻してきた施設花きに就職したいという希望がより明確になっている。Kは体験前から一貫して畜産での就職を希望していて、農業高校卒業後体験先への就職を考えていたが、農業大学校で畜産の専門知識をさらに学ぶことを決め、一旦体験先への就職希望をリセットしている。農業大学校卒業後には、畜産経営体あるいは畜産に関連する仕事に就くことを希望している。Lは体力的負担の大きさを実感したこと、また、農業では充分収入が得られないという一般的な評価、周囲の農業に対する評価を考慮して、農業に関連する企業などで働きたいと希望した。

最後に、⑤就職意欲著しく減少(表 5-9)は「考えている」から「考えていない」に変化した1名である。体験を通じて得た情報について多くの発言があったことから、第一希望の就職先として真剣に検討していたことがうかがえる。しかし、物理的職場環境、人的職場環境のネガティブな情報を得、就職候補から除外している。農業経営体への就職は引き続き検討するとしながらも、農業関連企業への就職も検討するなど、農業にこだわらず就職先を選択したいと希望した。

表 5-8 ④就職意欲減少

体験者	体験先 作目	体験を通じて得た情報	就職希望の変化理由、今後の意向
J	施設 園芸	雰囲気の良い職場(Po) 仕事は大変ではなかった(Nt) 好きではない一人の作業が多い(Ng) 話しかけてこない男性職員(Ng) 花と比べて殺風景な時期のある野菜(Ng)	・施設野菜より、花に携わりたい
K	畜産	客とのコミュニケーションの大切さ(Nt)	・農大進学後、畜産関係を希望
L	複合	皆で休憩をとる人間関係の良さ(Po) 機械と手作業で行う除草作業の大変さ(Ng)	・体力面、経済性、周りの評価から判断し、 農業希望しない。 ・農業関連の仕事を希望。

表 5-9 ⑤就職意欲著しく減少

体験者	体験先 作目	体験を通じて得た情報	就職希望の変化理由、今後の意向
M	複合	多様な人材が働く良さ(Po) 熱心な社員の存在 農業感のない作業環境(Nt) 難しくない作業(Nt) 給料の安さ(Ng) 危険な事故(Ng) 態度の悪い社員を指導しない(Ng) 現場と事務の関係の隔たり(Ng) 現場と経営側のコスト削減に対する考え方の相違(Ng)	・事務方と作業者に隔たり ・安全面の対策が不安 ・農業以外も含め幅広い就職先から選択

#### 第 4 節 考察

本章では、就業体験に参加した学生 13 名を対象に半構造化面接を行い、体験で得た情報を収集した。その結果、【業務が持つ特徴】【物理的な職場環境】【人的な職場環境】【経営の特性】【将来ビジョン】【待遇】の 6 つのカテゴリからなる概念が抽出された。これらの概念は体験者がネガティブな情報として捉えたもの、ポジティブな情報として捉えたもの、どちらでもなくニュートラルな情報として捉えたものがあつた。体験者は得られたこれらの情報に加え、自身の置かれている状況、過去の経験や培われた価値観をもとに、体験先への就職を判断していた。その結果、13 名のうち 2 名で体験先への就職意欲が高くなり、8 名が就職意欲を減少させた。このことから、今回の農業就業体験は学生自ら

が体験先との適合性を判断する「スクリーニング」の効果があることが示された。

では、体験先への就職意欲に直接影響する情報は何か。今回の事例では、A、Bが就職を「考えている」、Mが「考えていない」に変化している。Aは独立就農、Bは兼業農家との両立とそれぞれ描いている将来ビジョンの内容は異なるが、体験先での就職が自身の将来ビジョンに合致すると実感すると、就職意欲が増加したと考えられる。一方Mは物理的、人的職場環境のネガティブな情報により就職意欲を減少させている。【人的な職場環境】の中にはポジティブな情報が多かったにもかかわらず、これらは他の体験者でも就職意欲が増加する理由となっていない。その反面、【人的な職場環境】のネガティブな情報は、Fの就職意欲も減少させている。つまり、人的な職場環境の良さは就職を決定する情報にはならないが、人的な職場環境の悪さは就職を回避する情報になる可能性が考えられる。

さらに、今回の就業体験により、体力的負担の大きさや同じ作業の連続、物理的な職場環境についてネガティブな情報を得たG、H、I、Lは体験先への就職意欲が減少しただけでなく、農業そのものへの就職も回避するよう変化していた。このことから、就業体験は農業との適合性を判断する「スクリーニング」の効果もあったと考えられる。

## 第5節 おわりに

本章では、農業就業体験が就職経験のない学生の就職・就農意識に与える影響を検討した。学生は実際の日常業務を体験したことから、作業の内容、職場の雰囲気、社員の働き方を概ね把握でき、体験先への就職の判断材料としていた。経営方針・経営理念や労働条件については、経営者側が積極的に情報提供する姿勢の有無が、学生が得られる情報量に関わってくる。学生側も、農業に対する基本的な知識があり、どのように農業に携わりたいのか、具体的・現実的ビジョンを思い描く力が備わっていないと、十分な情報を受け取ることができないだろう。しかし、就職検討の機会として就業体験を行うならば、どのような対象者であれ、これらの情報を積極的に開示する姿勢は必要であろう。こ



のことは、農業経営体が正直に情報を提供するという意味にとどまらず、農業経営体の誠実さと配慮を伝えることで、入社後に組織の愛着や帰属意識を高める効果につながる可能性が考えられるからである。

農業就業体験は、体力的負担の大きさ、同じ作業の連続といったネガティブな情報、仕事の面白さや将来ビジョンといったポジティブな情報を提供することにより、体験先との適合性を判断させる効果があった。さらに、体験先への就農意欲の変化にともない、農業関連企業・官公庁や農業と関係のない企業への就職意欲も変化していた。すなわち、今回の就業体験は、体験先への適合性だけでなく、農業という業界への適合性が判断される場でもであった。農業に関心を持つ学生は就農を検討すると同時に、他企業への就職も視野に入れて進路を検討している。そしてそのような人材を、就業体験を通じて獲得することは容易ではない。しかし、今後さらに全産業で労働力が減少し、売り手側が職業を選択しやすくなることが予測される中、学生に対してより多くの正しい情報を提供したうえで、学生自ら積極的に選択してもらおうという姿勢は、個々の農業経営体だけでなく、農業業界としても意識しておくべきと思われる。このような就業体験を経て、農業経営体あるいは農業への愛着や帰属意識が高まれば、就業体験の重要性はさらに高まると考えられるが、就職後の効果については今回明らかにすることができなかった。今後の課題としたい。

#### 参考文献

- [1] 農林水産省 (2017) : 『新規就農者調査』  
<http://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sinki/index.html>
- [2] Schein, E. H. (1978) : 『Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs』, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳 『キャリア・ダイナミクス』, 白桃書房, 1991年)
- [3] リクルートワークス (2001) : 「日本に、RJP という採用理論が浸透する日」, Works, 第48号, pp.26-37
- [4] Wanous, J. P. (1973) : 「Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival」, 『*Journal of Applied Psychology*』, 58(3), pp.327-332

- [5] 金井壽宏 (1994) : 「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性」, 『神戸大学経営学部研究年報』 第 40 卷, pp. 1-66
- [6] 堀田聰子 (2007) : 「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用の在り方ー RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして」, 『日本労働研究雑誌』, 567 号, PP. 60-75
- [7] 萱間真美 (2007) : 『質的研究実践ノート』, 医学書院

## 第 6 章 土地利用型法人における従業員の能力形成

### 第 1 節 分析方法

第 2 章で前述のとおり、近年、人的資源開発の研究領域において「職場」を「学習環境」としてとらえ、その学習の実態や効果を定量的・定性的に考察する研究が進められている。従来、農業における従業員の人材育成研究は第三者継承者や独立就農希望者など、いずれ経営者となる人材に焦点をあてて展開してきたことに加え、OJT という「上司・上位者による教育訓練」、つまり有能な他者から知識・スキルが伝達されることによる能力形成が論じられてきた。しかし、一方通行の指導だけが個人の能力を向上させる要素ではない。同僚一同期間や上位者一部下間など、職場における様々な社会的相互作用が、個人の能力を向上させる可能性を有している。しかし、このような視点から農業法人従業員の能力形成を論じた先行研究は見当たらない。

そこで、本章では、農業法人従業員の能力形成を職場学習論の視点から考察する。具体的には、従業員の能力形成場面において、どのような他者から、どのような支援を受けているのかを明らかにし、支援が存在する組織の特性を考察する。

調査対象としたのは、大規模土地利用型法人の株式会社ヤマヨ組である。同社は平成 23 年の法人化以降、規模拡大とともに従業員数を増やしてきた。従業員が早期離職し、人材育成に課題を抱える農業法人の事例が散見される中、同社は人材を維持し若いオペレーターを育成している。そこで、同社における能力形成の取り組みについて、経営者への聞き取り調査を行った。

### 第 2 節 法人の概要と能力形成の取り組み

#### (1) 経営概要

株式会社ヤマヨ組は、三重県多気郡明和町の海岸に近い水田地帯に位置する土地利用型法人である。三重県は伊勢湾岸地帯に水田地帯が広がり、特に同社

のある中勢地域は大規模な土地利用型法人が多く存在する<sup>注 1)</sup>。他経営体と競合して規模拡大を進めた結果、圃場が分散する経営体もみられる中で、同社は町内の3集落に圃場を集中させて作業の効率化を図ってきた。もともと経営者の父が半農半漁で水稲作をしており、昭和61年に漁業をやめ、農業専業となった。現在の経営者は農業大学校卒業後、平成2年に20歳で後継者として就農している。その後、家族経営で約20ha規模の経営を行っていたが、平成17年に社長の弟が前職を退職し就農したことを機に、100ha規模をめざして規模拡大を進めていった。平成23年に法人化し、水稲67ha、麦27ha、大豆32ha、露地野菜0.3haを栽培する(表6-1)。また、地域の農業者で結成する作業受託部会が麦の全面作業受託96ha、無人ヘリコプターによる農薬散布500haを受託しており、そのオペレーターとして作業も請け負う。米の1割強が直売で、残りはJA出荷である。

株式会社ヤマヨ組の組織構成を表6-2に示す。役員2名、正社員9名でパート、アルバイトは雇用していない。D氏(37)を中心に、20代のF氏(24)、G氏(24)、J氏(27)の4名がオペレーターである。うち2名は、互いにライバル意識を持ってもらうためと、相談ができる同年代の仲間を作る目的で、農業大学校の同級生を同時に採用している。年配の従業員はオペレーターの補助という位置づけであるが、「補助者がいるからこそ仕事が回っている」ことを皆に意識させるよう努めている。そのうえで、オペレーターには、補助者をうまく使うこと、要望をきちんと補助者に伝えることを指導している。そのため、従業員の年齢差は大きくとも人間関係は良好という。

表 6-1 経営概要

社名	株式会社ヤマヨ組
設立年	平成23年
社員数	役員2名、正社員9名
事業内容	水田経営 95ha 米67ha、麦27ha、 大豆32ha(うち作業受託4ha)、 露地野菜0.3ha 作業受託 麦96ha 農薬散布のべ500ha ※麦と農薬散布は部会全体での 受託面積

表 6-2 組織構成

	役職	性別	年齢	組織内の役割	入社年	備考
A	社長	男	45	経営全般、総括		
B	役員	女	40代	事務担当		Aの妻
C	-	男	77	作業全般		Aの父
D	-	男	37	オペレーター、 後輩オペの指導	H17	Aの弟
E	-	男	36	補助	H20	非農家出身
F	-	男	24	オペレーター	H23	農業大学校卒業後入社・非農家出身
G	-	男	24	オペレーター	H23	農業大学校卒業後入社・農家出身
H	-	男	60	補助	H24	非農家出身
I	-	男	52	補助	H26	非農家出身
J	-	男	27	オペレーター	H26	県外出身者・非農家出身
K	-	男	20	補助 (1年目のため)	H27	農業大学校卒業後入社・非農家出身

## (2) 経営方針

同社は「お客様に喜ばれる仕事をする」を経営理念に掲げている。特に地主を重要なお客様と位置づけ、経営者はもちろん従業員も地主に対して丁寧な対応と作業をすることで信頼を獲得し、経営面積を増やしてきた。その結果、同社のある集落とその隣接集落を合わせた3集落150haのうち5割を同社が集積しており、経営圃場の8割が同社作業倉庫を中心に半径1.5km以内に位置している。

経営面積が拡大する際、課題となるのが作業人員の確保と機械施設の整備である。同社では人材の育成期間を考慮に入れて経営面積10haに対して1人が必要とみており、労働力に余裕を持った状態で採用するようにしている。三重県の土地利用型経営体は、麦・大豆の作付けによる水田の高度利用によって常雇の導入が比較的進んでおり、その中でも同社の経営面積当たり従業員数は多い。その際の課題は人件費の負担増であるが、作業受託料を人件費に充てるとともに、米の乾燥調製は近隣の担い手に一部委託、資材の在庫は持たないといった方針で施設への投資を抑制し対応している。

同社が100haの経営規模を目標に掲げている理由は、従業員が長く働ける労働環境を整えるには作業人員が10人必要で、その人員を維持するために最低

100ha の経営面積が必要と考えているからである。現在、従業員が体調不良や急用で突然休みを取得しても、代替りの従業員が作業可能であるし、農繁期も1週間に1回は休みを取れる体制になっている。さらに、10人いれば人材を育てながら順番に世代交代もしていけると見込んでいる。法人化以降の正社員退職者は60代と30代が各1名で、そのうち30代従業員は8年間働いた後、ヤマヨ組の支援を受けて独立就農しているので、離職者が比較的少ない法人といえる。

三重県の平野部はコシヒカリの作付けが多く、同社も65%がコシヒカリである。その他に5品種の水稲を作付するが、同社では目標を反当たり8俵として、安定した収量が獲れる品種を選定している。これは、従業員数が増えるにつれて人件費確保が経営の最重要課題となり、確実な収入を得ることをより重視するようになったためである。

### (3) 従業員のキャリア・パス

ヤマヨ組では、非農家出身の若者を中心に採用し社内でオペレーターとして育成している。同社オペレーターのキャリア・パスを表6-3に示した。1年目は先輩社員の補助や単純作業を通じて、年間の仕事の流れを覚えることと、体力をつけること、圃場の場所や面積を覚えることが仕事である。体力のない入社1年目に無理をしないよう、新入社員の様子を観察し、早めに休憩や時間休暇を取るよう経営者が声をかける。同社では圃場に通し番号を付けず、地主の名前と面積を圃場名として使用する。顔と名前、圃場が把握できれば、従業員が直接地主の要望に対応することも可能になり、従業員と地主との円滑なコミュニケーションが図られる。また面積を覚えておけば、あとどのくらいの時間と資材が必要か即座に目安をつけられ、他の社員との意思疎通がしやすくなる。このようなことをメリットと捉え、圃場を覚える苦労はあるが、敢えてこのような方法を取っているという。

2年目からは、先輩社員の補助をしながら、耕起作業などの比較的簡単な作業からオペレーターの仕事をさせる。指導役は先輩オペレーターである。3年目以降、徐々に難易度の高い機械作業のオペレーター作業に従事させながら、

5 年目以降にオペレーター作業の責任者となる。また、合わせて新入社員のトレーナー役としての役割も担う。

表 6-3 オペレーターのキャリア・パス

1 年目
・先輩社員の補助や単純作業
・1年間の仕事の流れを覚える
・圃場の場所・面積を覚える
2 年目
・先輩社員の補助
・トラクター作業など徐々にオペレータ作業
3 年目以降
・田植機、コンバイン等のオペレータ作業
5 年目以降
・作業責任者
・新入社員のトレーナー役

#### (4) 作業の見える化による情報の共有

同社では随所で作業の見える化に取り組んでいる。従業員数が増えるにつれ、情報共有がされにくくなり、連絡ミスや誤認による作業の間違いが発生する。それらを回避し、協力し合う体制構築の取り組みが①当日作業の掲示、②オーダー表の作成、③作業手順書の作成、である（表 6-4）。①は朝のミーティング時に全作業員が互いの作業内容を把握するためのツールである。それぞれ別の作業をしていますが、全体の進捗状況を把握しているので、機械の故障や配車などに対応できる人を各自が効率よく段取りできる。②は従業員の提案により GAP を参考に作成した。田植えや乾燥調製作業で利用している。例えば、乾燥調製作業は地主毎に乾燥調製し年貢米を確保するなど細やかな対応が必要になる。その際に間違いが起きないように、地主毎あるいは圃場毎に A4 の様式に所定の情報を記録していく。情報の共有化により作業の間違いが減り、地主からも「言った通りにしてくれる」と信用を得ているという。

作業手順を口頭だけでマスターさせようとしても無理がある、という反省をもとに作成したのが③の作業手順書である。特に温湯消毒は1年のうち数日し

か作業しないので手順を忘れやすく、しかも失敗が後に大きく影響するため注意を要する作業である。そこで、まず温湯消毒の作業手順書を従業員同士で相談しながら作成していった。手順書作成が従業員の勉強の機会になり、皆の知識の共有や注意喚起につながった。他には播種作業の手順書を作成しており、他にも順次作成していく予定である。

表 6-4 作業の見える化の取り組み

取組内容	事例
当日作業の掲示	作業倉庫のホワイトボードに、作業者と作業機械、作業内容を掲示
オーダー表の作成	作業日や仕上がりの状態、出荷量、注意事項、地主の要望などを随時記入し、収穫物や乾燥機に掲示
作業手順書	作業の流れや機械を扱う際の注意点を記載

#### (5) 従業員研修 社内研修・社外研修

同社では、雨天時を利用して、従業員皆で社内研修を行っている。前述の手順書作成は社内研修の一つで、その他に経営者が指導農業士会や稲作経営者会議、その他県内外での研修や会議で得た情報を、従業員全員に資料を配布し説明する伝達研修を行う。それらを踏まえて自分たちの経営ではどう対応するかなど意見交換を行っており、その内容は他県事例や農業行政、栽培技術など多岐に渡っている。

また、オーダー表から圃場ごとの収量が把握できるので、記録を見ながら当年の反省と来年度の対策について皆で話し合っている。その結果、従業員も収量が悪かった圃場を把握することができ、病虫害発生や生育状況を観察して圃場管理の相談や提案が出されるという。

その他、農業大学校の短期研修を従業員育成に活用している。同社は平成 27 年から白菜の栽培を新たに開始している。経営主も栽培経験のない中でのスタートであるため、栽培担当の若手従業員 2 名に農業大学校での栽培研修を受講さ



せている。複数名受講させる理由は、従業員同士の相談を可能にするためと、休暇を取っても作業ができる体制にするためである。経営者は種々の研修情報を集めてその中から自社に合った研修を選び、作業予定を考慮しながらどの社員に受けさせるか決め、研修に派遣している。GAP研修のように自社の参考になると判断した研修には、多くの従業員を参加させたうえで、どのように活用するかは従業員に任せている。GAP研修の結果はオーダー表として活用されている。

### 第3節 職場における他者からの支援

#### (1) 機械操作習得における支援

職場における他者からの支援を表6-5に示した。支援のタイプは、中原<sup>[1]</sup>が明らかにした「仕事における能力形成を促す他者からの3つの支援」を参考に分類した。3つの支援とは業務に関する助言指導を行う「業務支援」、仕事のあり方を客観的に、折に触れて振り返らせることを促す「内省支援」、精神的な安息を提供する「精神支援」である。

オペレーターが機械操作を教わる先は主に先輩オペレーターである。経営者は、自身の役割について、「指導する側の従業員に丁寧に優しく教えるように指示することと、指導を受ける従業員に作業の出来をフィードバックすること、難しい作業をこなしたときに褒めること」だと語っている。年齢や立場に近い者同士の方が同じ悩みを共有でき相談しやすいだろうという配慮と、教える側に対するトレーニングもねらいとしている。実際にオペレーター同士が自身の失敗経験を話し、作業のコツなど助言し合っている。

このことから、機械操作習得において経営者は、従業員に振り返りを促す「内省支援」と褒める「精神支援」を行っている。機械操作習得の「業務支援」は先輩や同期従業員が行い、同時に悩みを聞く、励まし合う「精神支援」が行われている。さらに、教える・助言する側もその行為が自身の仕事を振り返る機会になっており、同僚同士での「内省支援」が行われていると考えられる。

## (2) 作業の見える化による情報の共有における支援

日々の作業の進捗状況，作業結果は作業場での掲示や地図上など様々なかたちで可視化され，共有されている。つまり，従業員は経営者・先輩・同期から可視化された作業情報の提供という「業務支援」を受けている。この状況を経営者は，「他の従業員の作業状況を把握できているので，作業が終わったら他のチームの手伝いに行く，と自分で判断して動いてくれる。自分はその決定を肯定・承認しておけばよく，経営者が判断しなくていいので楽」と語っている。この発言から，作業の見える化によって従業員の自律的な行動が促され，協力し合う関係が構築されており，同僚間での「精神支援」が行われていると考えられる。そしてこのとき，経営者は従業員の提案を肯定・承認する「精神支援」を意識的に行っている。

## (3) 従業員研修 社内研修・社外研修における支援

社内研修は，一方的な知識や情報伝達ではない。先進事例や政策情報など考える素材を提供する「業務支援」を行ったうえで，自分たちならどのように対応するか，経営者は従業員に問いを投げかけている。従業員が意見交換を行うことも，互いの「業務支援」になっている。また，社内外での研修を実施するねらいについて，「今まで田んぼのデータは見せていなかった。これでは全員に情報共有できていない。従業員の中でPDCAサイクルが回ってないと思った。全部言われた通りにするのではなく，従業員にもう少しさせられないかと思った。」と語っている。つまり，研修を通じて経営者は従業員に考える機会を与え，仕事の内容を自ら問いなおすことや，成果を振り返る「内省支援」を行っている。

表 6-5 職場における他者からの支援

能力形成の 取り組み	支援内容	支援者	支援の タイプ
機械操作 習得	機械オペレーターとしての技術指導を行う	先輩・同期	業務支援
	作業の出来をフィードバックする	経営者	内省支援
	教える行為を通じて、指導者に対して仕事の振り返りを促す	後輩・同期	内省支援
	悩みやわからないことなどの相談に乗る、心の支えになる	先輩・同期	精神支援
	難しい作業をこなしたときに褒める	経営主	精神支援
作業の見える化による 情報共有	作業の進捗状況等の情報を提供する	経営者・先輩・同期	業務支援
	自律的に働ける環境をつくる	経営者	業務支援
	従業員の提案を肯定・承認する	経営者	精神支援
	作業進捗状況の情報共有により互いに協力し合う	同僚	精神支援
従業員研修	研修等で知識や情報を伝達する	経営者	業務支援
	研修等で互いに意見交換を行う	同僚	業務支援
	研修を通じて仕事の内容を問いなおす、仕事の成果を振り返らせる	経営者	内省支援

#### 第 4 節 考察

他者からの支援が存在する組織とはどのような組織なのか。ヤマヨ組の事例では経営者だけでなく、同僚も多様な支援を行っていることが明らかになった。そのうち、先輩や同期社員が機械操作の技術指導を行う、研修によって経営者が知識や情報の伝達をする、同僚と意見交換を行うなどの「業務支援」は時間的コストがかかる。同社では、雨天時を研修に充てて時間を作る工夫がされていた。さらに大きな特徴として、育成期間を考慮して従業員の人員計画を立てているため、学習のための余裕がある。施設への投資は抑え、従業員に教育訓練投資を十分にかけて学習させ成長させることを重視する経営方針が、機械操作や各種研修での学習時間の確保を可能にしている。その結果、他者からの支援が存在する組織になっていると考えられる。

「内省支援」は仕事のあり方を振り返るきっかけをいかに与えられるかであり、時間などの資源の有無とは関係がない可能性が指摘されている(中原<sup>[11]</sup>)。同社は経営者が先輩・同僚間の人間関係に配慮し、また見える化の工夫により助け合いの組織風土を醸成することによって、人間関係を良好に保っている。そのことが、研修や機械操作指導場面において従業員同士の活発な対話を増や

し、職場の多様な他者による「内省支援」が起きていると考えられる。

「精神支援」に関しては、従業員皆が協力し合う、立場や年齢が近い同僚が悩みの相談に乗る、心の支えになるといった支援を行い、上司である経営者は褒める・肯定する・承認する行為を行っている。現段階では仮説でしかないが、従業員数が増え、組織構造が複雑になると上司-部下の関係だけでなく、先輩・同期・後輩の人間関係が発生し、より多様でかつそれぞれの立場に適合した支援が存在する組織になると考えられる。

## 第5節 おわりに

以上、大規模土地利用型法人における従業員育成の事例について「職場学習」の視点から職場内の他者が与える支援について考察を行った。上述したように、能力形成場面において従業員は経営者や上司だけでなく、同僚からも支援を受けている。業務に関する直接の支援だけでなく、振り返りを促す支援、精神的な安息を提供する支援が能力形成を促していると考えられる。

しかし、今回整理したのは1事例であり、経営規模や作目によって支援内容も異なるであろう。例えば、複数人で作業する施設型法人と、比較的一人で作業することの多い土地利用型では異なることが推測される。

また、従業員の能力形成には、職場内だけでなく社外のお客様、取引先、関係機関から受ける支援も影響すると推測される。今回は言及するに至らなかったため、今後の課題としたい。

### 注

1)三重県における50～100ha規模の土地利用型経営体数は35、100ha以上規模は12で、土地利用型認定農業者のそれぞれ5.4%、1.8%にあたる。

### 参考文献

[1] 中原淳(2010):『職場学習論』,東京大学出版会

## 終章

### 第 1 節 各章の要約

本研究は、多様な雇用労働者の働ける労働環境創出と労働条件の向上に向けて、雇用の受け皿である農業経営体の経営基盤の強化に向けた支援のあり方を検討するとともに、人的資源管理のうち、募集・採用及び人材育成に焦点を当て、新しい人材確保策が持つ可能性や就業希望者に与える影響、従業員の能力形成に対する職場での支援について検討することを目的とした。

雇用労働力は今や我が国の農業経営体を支える重要な要素であるのは、農業センサスが示すとおりである。しかし、農業経営者の確保・育成が政策上の重要課題であったことから、雇用就農は新規就農者になるための多様な就農ルートの一つとして期待されてきた。その結果、雇用労働者としての確保・育成は、経営者や後継者候補ほど重視されてこなかった。

農業の雇用労働者の中には、農業にたずさわりたいという強い思いを持って就業する人がいる一方で、多くの職業選択肢のなかから、労働条件が合致したという理由で農業に就職する人もいる。フルタイムで働く人、パートタイムで働く人、育児などで一旦仕事を中断し再び就職する人、定年退職後の新たな仕事として就職する人など、多様な働き手が存在する。農業経営の発展、ひいては日本農業の発展のためには、多様な雇用労働者が働ける労働環境の整備と労働条件の向上を図りつつ、生産性を高めていく必要があると考える。

農業経営研究における人材育成・確保の研究対象も、主に経営者や後継者候補であり、優れた農業経営者の確保に資する研究がなされてきた。近年は人口減少・少子高齢化が進み、社会全体で労働力不足がいよいよ深刻になってきたこと、農業経営体の経営規模が拡大し、雇用人材の確保・活用が重要な経営課題となってきたことから、経営者や後継者候補だけでなく、いわゆる労働者層を含めた従業員確保の重要性が認識されているものの、それら人々の確保につながる就業動機ややりがい、能力形成といった視点での研究が進んでいるとは言い難い。さらに、既往研究からは、人材育成の前提にある従業員の定着に課題があり、その要因の一つとして低年収があることが報告されている。賃金を

はじめとした良質な労働環境や労働条件を提供するためには、雇用型経営体の量と質を確保する必要がある、その目標に向け、農業経営体に対する経営支援の在り方や支援方法の分析も進める必要がある。

そこで、第3章「認定農業者における法人化の意向と経営管理能力」では、雇用の受け皿となる農業経営体に着目し、認定農業者の法人化意向と経営管理能力との関連及び法人化支援の方向性について検討を行った。経営者の経営管理能力は「販売強化」、「計画・点検」、「労働環境」、「研修」の4つの因子で示すことができ、法人化意向が強いほどいずれの因子得点も高くなる傾向があることが明らかになった。また、法人化意向を示す認定農業者のうち、組織外部にアドバイザーがいない者はアドバイザーがいる者と比較して、販売部門の強化、経営計画の策定と点検、研修参加による情報収集とその活用が進んでいないこと、中期計画の方向性が不明確な者は明確な者に比べて4つすべての因子得点が低いことが明らかになった。つまり、雇用の場を整備するという意味で法人化を推進していくならば、農業経営体の経営管理能力向上のために、専門知識を持った支援者の支援が有効であること、中期計画の策定が重要であることを示すことができた。

第4章「農業就業体験が育児期女性の農業就業意識に与える影響」では、特に柔軟な勤務形態が必要な育児期女性を対象に農業就業体験を実施し、体験による農業就業促進の可能性と、体験への参加条件について検討を行った。育児期女性が農業就業体験に参加した理由は、子育て期間の息抜きや、体験の間だけ一時的に働く機会を求めたためであり、本格的に体験先の農業経営体に就職することを想定していたわけではなかったが、体験後、体験先への就職意欲は「とてもそう思う」、「ややそう思う」合わせて23%あったこと、実際に5人が体験先へ就職したことから、農業就業体験が育児期女性の入職ルートになりうることを示すことができた。また、農業就業体験の参加者を得るには、託児環境と柔軟に体験に参加できる仕組みが必須で、さらに子育ての息抜き、同じ育児期女性との交流ができる等の魅力提示が重要であることが明らかになった。

第5章「農業就業体験が学生の就農・就業意識に与える影響-Realistic Job Previewに着目して-」では、就農希望の学生を対象とした農業就業体験の事例をもとに、農業就業体験が学生の就農・就職意識の変化に与える影響を検証し

た。就業体験に参加した学生 13 名を対象に半構造化面接を行い、体験で得た情報を収集した。その結果、【業務が持つ特徴】【物理的な職場環境】【人的な職場環境】【経営の特性】【将来ビジョン】【待遇】の 6 つのカテゴリからなる概念が抽出された。体験者はこれらの情報に加え、自身の置かれている状況、過去の経験や培われた価値観をもとに、体験先への就職を判断していた。その結果、13 名のうち 2 名で体験先への就職意欲が高くなり、8 名が就職意欲を減少させた。このことから、農業就業体験は学生自らが体験先との適合性を判断する「スクリーニング」の効果を持つことが示された。さらに、学生の一部は体験先への就職意欲が減少しただけでなく、農業そのものへの就職も回避するよう変化していた。このことから、就業体験は農業という業界全体への適合性を判断する場ともなっていたことが明らかになった。

第 6 章「土地利用型法人の従業員における能力形成」では、三重県の土地利用型法人の事例を対象に、従業員の育成現場において他者が与える支援について、職場学習の視点から明らかにし、考察した。同社の事例では、能力形成場面において、従業員は経営者や上司だけでなく、同僚からも支援を受けていた。また、業務に関する直接の支援だけでなく、振り返りを促す支援、精神的な安息を提供する支援が行われていることが明らかになった。そして、これらの支援が存在する組織の特性として、①機械操作や各種研修での学習時間を確保するため、育成期間を考慮して、余裕を持たせた人員計画を立てていること、②助け合いの組織風土を醸成することによって良好な人間関係を維持し、従業員同士の活発な対話を起こしていること、③経営者・先輩・同期・後輩が、それぞれの立場から、精神的支えとなる役割を果たしていること、の 3 点を提示することができた。

## 第 2 節 農業雇用労働者の確保・育成に向けた政策提言

本研究における雇用労働者の人的資源管理及び農業経営者の経営管理能力に関するこれまでの分析結果を踏まえて、雇用労働者の確保・育成に向けた支援方策を提起する。

まず、雇用労働者を確保し組織に長期間留めておくためには、良い労働条件

を提示できる経営基盤を持ち、従業員を適切にマネジメントできる経営体が必要になる。経営発展に伴い経営者が行う経営管理は多岐にわたり、かつ高度化していくため、経営意思決定の際には各分野の専門家の助言指導が重要になってくると考えられる。専門的知識を有する人材の積極的活用が図られるよう、経営者、行政及び関係機関の支援者は農業の世界にとらわれず他業種の専門家の活用事例などを情報収集する必要がある。

次に、積極的な募集・採用活動による雇用労働者の確保である。具体的には、就職先の一つとして、育児期女性をはじめ多様な人材が農業経営体へ就職を検討する契機になるよう、農業就業体験のような「農業現場を知る機会」を創出することが考えられる。この「農業現場を知る機会」を設けるメリットには、次の2点が考えられる。1点目は、これまで農業経営体を就職先として検討していなかった人材の目が農業に向く可能性が生じることである。そして、2点目は、農業就業体験が就職後のミスマッチを軽減する可能性があると考えられることである。

ただし、農業就業体験の実施には課題もある。農業就業を目指していない人々に参加を促す、何らかの価値を農業就業体験に付与しなければならない。本研究の事例では、育児期女性同士の交流や子育てのリフレッシュであった。そして、もう一つの課題は、農業就業を希望する人々が対象の農業就業体験であっても、それを通じて雇用労働者を獲得することは容易でない、ということである。農業経営者は、従業員の早期離職が余分な経済的・時間的コストを発生させることを十分理解していながらも、募集・採用活動に十分な時間とコストをかけられない現状がある。農業就業体験を通じた採用は、すぐに人手が欲しい農業経営体にとって効率のいい手法ではないのである。このような課題を克服するには、個々の農業経営体による農業就業体験ではなく、今回の事例のように農業と異なる分野で活躍する地域の支援団体等との協働や、公的支援に基づく農業就業体験の仕組みづくりなどの工夫が必要と考えられる。

最後に、これまでの雇用人材の育成は、OJTやOff-JTのように、教育訓練を「与える者」と「与えられる者」のフレームワークで論じてきた。しかし、そのような育成論のもと、農業経営を取り巻く環境の著しい変化に対応する従業員を育成することには限界があり、だからこそ「職場で学び続ける従業員」へ



のニーズは高まるであろう。「学び続ける」というと、個々の意欲や資質の問題と捉えられがちであるが、それだけで従業員の学びを捉えることはできない。今回の事例では、能力形成の取り組み場面において、経営者や上司、同僚から支援を受けていることが示された。そして、それらの支援が存在する背景の一つに、法人が固定資産への投資ではなく人的資源に投資し、余裕のある人員配置を行っていることが見いだされた。事例のように、外部のファームサービスの活用により設備投資を抑制し人に投資する、という考え方はこれからの雇用型農業経営に必要とされる視点ではないだろうか。

ただし、今回の事例研究では外部のステークホルダーによる支援を明らかにすることはできなかった。そのため、職場内外の他者が従業員の能力形成にどのような支援を行うのかについて、事例を増やして丁寧に調査をし、雇用人材が学び続ける組織の条件を解明する必要があるだろう。そのうえで、自律的に学び続けるための仕組み構築に向けた支援が望まれる。

## 謝辞

本論文の執筆に際して、岡山大学大学院環境生命科学研究科教授の横溝功先生には、終始、懇篤なるご指導を賜りました。まず初めに心より敬意と感謝の意を表します。

学位論文の審査をお引き受け頂きました岡山大学大学院 環境生命科学研究科資源管理学研究室准教授の駄田井久先生、大仲克俊先生に、深く感謝申し上げます。また、貴重なご指導とご助言をいただきました、岡山大学大学院 環境生命科学研究科助教の東口阿希子先生に心から感謝申し上げます。

本研究は、筆者が三重県農業研究所において取り組んできた一連の調査結果をもとにまとめたものです。三重県農業研究所の保科次雄顧問、三重県農林水産部の糶谷斉博士（元農業研究所地域連携課長）には、学位取得を積極的に薦めていただくとともに、終始ご配慮と励ましをいただきました。兵庫県立大学自然・環境科学研究所教授 山端直人先生（元三重県農業研究所主幹研究員）には、本研究を進めるに当たって全体に渡り、貴重なご助言をいただきました。また、荒井晴美氏、齊田由紀子氏、鈴木万祐子氏、池山真由美氏には、データ入力や資料収集などを通じ研究を支援いただきました。研究実施にあたりお世話になった方々に心から感謝申し上げます。

本論文の調査においては、株式会社ヤマヨ組 小竹行哉代表取締役、特定非営利活動法人マザーズライフサポーター 伊藤理恵理事長をはじめ、多くの農業経営者、学生の皆様に聞き取り及びアンケート調査にご協力をいただき、大変お世話になりました。

こうした多くの方々からの協力がなければ、本論文をまとめるには至らなかったと思います。改めて感謝を申し上げます。

2020年3月

飯場聡子