

## 農業法人で働く若手就業者の育成・定着のためのポイント

農業法人（以下、「法人」）で働く若手就業者の労務環境に対する意識や、法人内で実施されている人的資源管理の実態から、若手就業者の育成・定着に向けた課題と対策をまとめた。

### 成果の内容

#### 1 若手就業者の就業満足度を上げる労務環境改善のポイント

法人での仕事や労務環境に対する若手就業者の意識を「従業員満足度調査（ES）」により分析した（県内法人の50歳以下の就業者82名（42法人））。この手法は、「仕事に対する満足感には、“満足感を高める『動機づけ要因』”と“不満を下げる『衛生要因』”の2種類がある」とする「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」に基づいている。「動機づけ要因」には、昇進などの役職処遇、仕事上の権限や責任、能力向上や自己成長の可能性、仕事そのものの面白さなどがあり、これらは満たされるほど仕事への満足も高まり、やる気につながる。一方、「衛生要因」には報酬水準、福利厚生、勤務時間などの作業条件、職場の雰囲気などがある。これらは満たされれば不満は解消されるものの、仕事への満足や、やる気につながるとは限らない項目である。調査では各項目に対する満足度と併せ、法人での仕事全体に対する「総合満足度」も評価してもらい、特に総合満足度と関連の高い項目（図1 領域①、④）から効果的な対策を検討した。

- (1) 領域①は、総合満足度との関連が高く重点的に改善すべきだが、就業者の満足度はすでに高いレベルにある。この領域の項目は法人で働くことに対する一種の「強み」であり、今後も現状以上のレベルを維持していく必要がある。仕事そのものの「やりがい」や「面白さ」は十分感じられているため、法人としては職場の「雰囲気」や「安全性」の確保、「能力開発」に対する支援などに引き続き取り組む必要がある。
- (2) 一方、領域④は総合満足度との相関は高いにもかかわらず、満足レベルが低い。言い換えれば、改善することで就業満足度の向上につながる可能性が高く、優先的に改善を図るのが良い。

まず、就業者が良い仕事をしたら正当に認めてあげること、「承認」することが重要である。承認の方法として「昇進」や「昇給」といった形で報いることができれば申し分ないが、小規模法人等で「昇進」や「昇給」が難しい場合であっても、就業者の能力や経験に合わせた「権限移譲」を進めることにより認めることはできる。また、これ以外にも、日常における従業員や上司からのねぎらいの言葉は、何よりの「承認」になる。

次に仕事の進め方では、明確な「指揮命令」と計画的な作業遂行を心掛ける必要がある。とかく農業現場では、上司一部下のような組織階層や責任分担が不明確なまま、作業が行われているケースが少なくない。若手就業者からは「指示する人が複数おり、人によって指示内容が違う」とか、「場当たりの指示ばかりだ」といった意見が聞かれる。こうしたやり方では就業者のモチベーションも下がってしまう。自社の組織体制や責任分担、指示の出し方などについて今一度点検することが重要である。

最後に、法人経営の目的や方向性を共有することが重要である（方針徹底）。目的や方向性が共有できれば法人経営への関わり方も変わってくる。この他にも、懇親会や慰安旅行などの「福利厚生」事業を通じて組織成員の思いを一つにしていくことも有効である。

#### 2 就業者の効果的な育成・定着に役立つ人的資源管理のポイント

上記従業員満足度調査対象者の中から、就業3年目以上の就業者10名（10法人）を

対象に、就業者の効果的な育成・定着に役立つ人的資源管理のポイントをまとめた(表1)。

(1) 就業前(募集・採用)の段階では、就業後に実際どのように働くのかを就業者にできる限り理解してもらうことが重要であり、「インターン」等も有効な対策の1つであり、就業のミスマッチ防止に役立つ。

(2) 就業後では、仕事における指示命令の明確化や労働時間・休日の遵守など、働きやすい職場環境の整備が重要である。

また、総会、理事会、ミーティング等への出席を段階的に促し、就業者の意見を引き出しながら、経営への参画意識を高めることも大切である。

一方、能力養成では、専任のトレーナーを中心に計画的な能力養成ができる仕組みを構築するとともに、作業記録等を使った学習の振り返りと共有を常に行い、学びの効果的な定着を図ることが重要である。

報酬については昇給等によりライフステージに応じられる給与体系を構築する必要がある。

このほか、特に地域外就業者を中心に、住居の斡旋や住居手当の支給、地域コミュニティや同業者サークルへの参画誘導など、地域への溶け込みを支援することも必要である。

### 成果の活用面・利用上の留意事項

本成果で示したポイントの多くは大きなコスト負担を伴わないもので、どんな法人でも心掛け次第で改善に取り組める。なお、改善に取り組む場合は若手就業者の意見も取り入れてもらいたい。こうした「意見反映」(図1 領域③)もまた、若手就業者のモチベーション向上につながる。

### 具体的なデータ

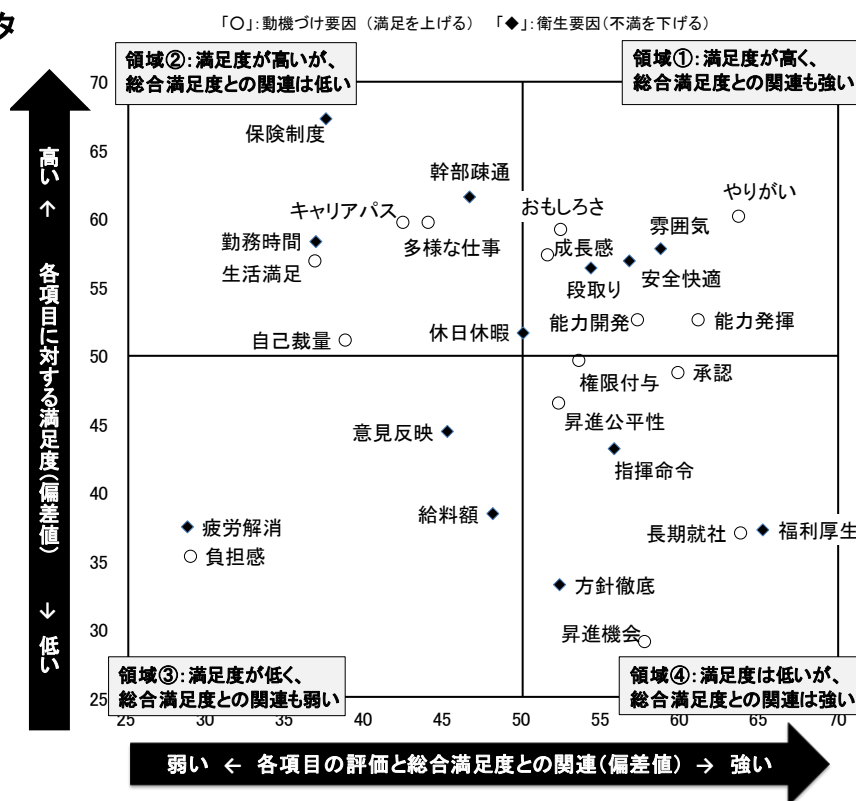


図1 就業者の労務環境に対する意識と就業満足度の関係(従業員満足度調査)

注) 各項目に関する具体的質問は、農研究機が農業法人向けに作成したものを参考とした

表1 就業者の効果的な育成・定着に役立つ人的資源管理のポイント

募集 就 業 採 用	①実際どのように働くのかできるだけ理解してもらおう	1	「インターン」等を実施し、就業者、法人相互に採用の不安を低下させる。
		2	法人、就業者が互いに抱えているキャリア目標等を確認しておく(こうなりたい、こうなりたい)。
		3	いいところだけでなく、つらい部分もあらかじめ示す(労働の季節性 給与水準 等)。
		4	同年代を複数採用する場合は、複数年で段階的にすすめる(“よき先輩”のもと就業円滑化)。
	②職務の配置、遂行	5	できる限り多様な部門・職務に従事する機会を与えるよう心掛ける(スキルアップ、マンネリ防止)。
		6	指示命令が明確で働きやすい職場環境を整える。
		7	仕事は就業者に任せきりにせず、共に考えるスタンスを心掛ける(見守る)。
		8	労働時間や休日の遵守を心掛ける。
	③意思決定へ参画	9	総会、理事会、ミーティング等、経営への参画機会を積極的につくる。
		10	就業者が意見を言える雰囲気づくりに努め、意見を引き出し、業務に活かす。
		11	法人の経営目的や業績等の情報をできる限り共有する。
就 業 後	④能力開発	12	専任のトレーナーを中心に計画的に能力養成できる仕組みを整える。
		13	法人と就業者が互いに中長期のキャリア目標や育成計画を共有し実行する(何年後に管理者になる 等)
		14	最初は就業者の不安の1つである機械操作の習得に重点を置き自信につなげる。
		15	支援機関等の専門家の指導を活用することで、スタンダードで応用が効く技術を習得させる。
		16	技術習得が一定程度進んだら、作業の計画や実践について就業者の意見を聞くことに重点を移す。
		17	意見が異なっても十分説明し、納得して働いてもらえるよう配慮することで信頼関係を築く。
		18	3年目頃からは、作業の指示や計画づくりなど、職務の充実や拡大を通じた権限移譲を進める。
	⑤報酬管理	19	作業記録等を使った学習の振り返りと共有を常に行うよう心がけ、学びの効果的な定着を図る。
		20	昇給等で就業者のライフステージに応じられる給与体系を構築する(長期就業の安心)。
		21	賞与や手当等で働きをできる限り評価してあげることで、就業者のモチベーションを上げる。
	⑥地域への溶け込み支援	22	住居の斡旋や住居手当の支給など生活面の支援を心掛ける(特に地域外の就業者)。
		23	負担にならない範囲で地域コミュニティや同業者サークルへの参画を支援する(仲間づくり)。

## 関連文献等

『山口県内の農業法人における就業者の就業実態と課題』（2018年3月 山口県農林総合技術センター 経営高度化研究室 編集・発行）

研究年度	平成28年～30年
研究課題名	集落営農法人における企業的経営の実践と継承を支える人材育成手法の解明
担 当	経営高度化研究室 高橋一興