



---

農業雇用改善推進事業 事例集

# 農業雇用改善推進事業 事例集

## 事例集作成の目的

農業経営の規模拡大などが進み、従業員を多数雇用する農業法人や農業経営体（以下「農業法人等」という。）が増加しています。

農業法人等の経営発展には、経営幹部や農場長などのマネージャーの育成が不可欠ですが、能力が十分に育成されないまま離職するケースが多くあることから、従業員の定着促進に向けた雇用管理改善の取組みが喫緊の課題となっています。

また、雇用による農業従事者の増加により、農業法人等は就職先の一つとして認知度が高まってきているものの、想像していた仕事の環境と実際に働いてからの仕事の環境の相違などの問題で、就職してもすぐに離職してしまうというミスマッチが多くなっています。

この事例集では、雇用管理面の課題を持っていながら、作業改善による労働生産性の向上や、ダイバーシティの取組みによる労働力の確保、職場や人事制度を改善させたことによる職場定着などの取組みを実際に行っている全国の農業法人等を紹介しています。

雇用管理改善の取組みは、地域や営農の種類、農業法人等の規模などにより様々ですが、農業への就職及び職場定着を促進し、雇用による農業従事者の確保を図るため、モデル事例として地域での啓発に用いていただくことを目的としております。

## 令和7年度農林業職場定着支援事業（農業雇用改善推進事業）

農業雇用改善推進事業運営事務局  
（株式会社パソナ農援隊）

令和7年度農林業職場定着支援事業（農業雇用改善推進事業）は厚生労働省の委託を受け、株式会社パソナ農援隊が運営しています。



## ◆モデル事例 所在地一覧



## ◆モデル事例 目次

No.	都道府県市区町村	経営体名 / 担当者	No.	都道府県市区町村	経営体名 / 担当者
01.	北海道富良野市	有限会社藤井牧場 / 藤井 雄一郎さん	06.	和歌山県有田市	株式会社早和果樹園 / 秋竹 俊伸さん
02.	宮城県黒川郡	有限会社大郷グリーンファーマーズ / 西塚 忠樹さん	07.	鳥取県西伯郡	農事組合法人大山カラス天狗 / 矢田 考志さん
03.	秋田県由利本荘市	有限会社折林ファーム / 三浦 徳也さん	08.	広島県福山市	一般社団法人わかいふぁーむ / 若井 克司さん
04.	神奈川県横浜市	Universal Agriculture Support LLC / 金子 栄治さん	09.	福岡県久留米市	株式会社宇佐川農園 / 宇佐川 美奈さん
05.	静岡県浜松市	株式会社陽だまりファーム / 高橋 博之さん	10.	茨城県猿島郡	株式会社光ファーム / 篠塚 光一さん

# 01 「成長支援制度」で目標を明確化し、人材が定着

酪農王国北海道で約 1000 頭の搾乳牛飼育と生乳・加工品製造などを手掛ける藤井牧場。事業規模と組織拡大に伴い、よりよい組織づくりを目指して成長支援制度を導入し、人材定着や意欲向上につなげています。



**DATA** 有限会社藤井牧場  
代表取締役 藤井 雄一郎さん  
事業内容：生乳・乳製品の製造販売



## 背景と課題

### 組織強化のための人材育成

1919 年から酪農をスタートし、2012 年に国内初の農場 HACCP、2017 年には JGAP の認証を取得するなど、安全・安心でサステナブルな牧場経営を実施する藤井牧場。衛生的でリラックスできる「砂のベッド（サンドベッドシステム）」の導入など、牛が快適に過ごせる環境づくりに力を入れています。搾乳牛だけで約 1000 頭を飼育し、生乳および乳製品の製造販売、年間 1200 頭の子牛の分娩および和牛・交雑牛の子牛生産などを行っています。

藤井さんは、就任後まず組織強化のための人材育成を始めます。当時、スタッフが担当する業務は縦割りの固定しており、技術や知識の蓄積には効果的な反面、他部署の業務内容を互いに理解せず。また、入社して一年以内の退職者が少なくないことも課題でした。さらに、牧場規模と組織拡大に伴い、管理責任者として部署を横断的にまとめられる人材の育成も必要と考えていました。

## 実際に行った対策

### 星取表×成長シートで進める 見える化評価の人材育成と組織力強化

藤井牧場で実践する成長支援制度は、経営セミナーに参加して得た情報や学んだ内容を大枠とし、自社の業務や目標に即してアレンジしたシステムです。従来は、現場で目の前の仕事のみに取り組む環境でしたが、これにより習熟させるべき技術と知識が一覧化され目標が明確となり、人材の多能工化が期待できます。

現場で活用するのは「星取表」とよばれるシート。日常業務を詳細に項目分けし、できるようになれば現場のリーダーが確認し〇印を入れます。星取表をもとに作成するのが「成長シート」とよばれる評価表。社が求める業務を具体的に列挙し、一つ一つに対して自己評価と上司による評価を点数化するもので、個人の達成度や課題が一目で分かります。業務上必要なスキルだけでなく、積極性や責任感などの勤務態度の項目もあることが特徴的です。上司の個人差が評価に顕著に影響しないよう、上司と役員全員による成長支援会議を年に 4 回実施、評価の妥当性を検討。会議後には個別面談を行い、内容の確認と次期へ向けての目標設定を行います。

専門スキルを高めつつ、他部署の業務も経験させ組織全体の機能を高めるため、ジョブローテーション制度を導入。新入社員は全員が哺乳、搾乳、牛追いといった基本的な業務をローテーションで経験したのちに、飼料作りや診療といった専門業務へステップアップする仕組みです。「特に搾乳は、牛の状態を多角的に理解できる作業」と藤井さん。乳量の増減や便の状態、脚を傷めていないかなど、毎日観察するからこそ気づくことができ、この経験が将来の仕事のペースになっていきます。

成長支援制度では、昇給・昇格の仕組みが非常に明確です。成長シートの評価と、社の業績の掛け合わせによって成長給を導き出すため、社の利益が給与に反映されることが分かりやすく、社に貢献する意欲も高まります。昇進のルールも分かりやすく、モデル賃金も提示できるため、新卒のリクルートにも活用できます。

「制度の導入当初は、成長シートや星取表に何を落とし込めばいいのか悩みました」と藤井さん。当初は経営陣で作成したものを使いながら、会議のたびに現場の意見を吸い上げて改善を重ねてきました。2015 年の導入から 10 年経ち運用は順調ですが、「中堅職の育成にはまだ課題を感じている」と藤井さん。2024 年に第二牧場（麓郷ファーム）を設立するなど規模拡大が続いたため、チームマネジメントを担う人材の育成により注力していく計画です。

## 取り組みの結果

### 誰が休んでも業務が滞らない仕組みの構築

事業規模の拡大と成長支援制度の導入は同時並行的に進行しました。導入時は 10 人前後だった従業員が現在は 74 人と組織は急成長。その中で、以前は多かった一年以内の退職者がほとんどいなくなり、初期の人材定着に大きな成果がありました。外国人スタッフ（インドネシア人、特定技能 1 号）の仕事への順応やモチベーション向上にも役立ち「将来もここで暮らしたい」と話す人も増えています。藤井さんは「今後も成長シートは随時アップデートしながら運用し、従業員の満足度向上に努めたい」と話します。

## その後（会社・従業員方の声）

長澤みずきさん（主任・入社 7 年目）は搾乳現場のリーダー。「仕事内容が詳細に明確に記載されている星取表は、新人にとってとても役に立ち、こちらも教え漏れがないのでいい仕組み。上司がなかなか現場に来られなくても公平な評価ができるベースになると思う」と話します。子どもの頃から「牧場大好き女子」。夢を叶えた今は「毎日すごく楽しい。やりがいを感じつつ、成長支援制度があるから待遇面も安定し将来が見通せるのがありがたいです」。

# 02

## 「3年で独立も歓迎」の教育戦略で同志を増やす

1980年代からオーガニック野菜の直売や資源循環型農業の実践など地元有志による先進的な取り組みを実践。高齢化と農地拡大の中で人手不足に苦しみましたが、採用活動の変革によって現在は順調に人手を増やしています。



**DATA** 有限会社大郷グリーンファーマーズ  
代表取締役 西塚 忠樹さん

事業内容：資源循環型農業での農作物の生産・販売



### 背景と課題

#### 年間通して季節野菜を栽培 農地拡大に伴い深刻な人手不足

大郷グリーンファーマーズは発足以来、有機栽培および特別栽培のコメと野菜を中心に栽培規模を拡大し、現在は約35品目を栽培。年間を通して雇用を確保するため、厳冬期も含めて常に作物がある状態を維持しています。特に土づくりにこだわる小松菜は看板の作物で「みずみずしく、茎が柔らかく甘みがある」と人気です。

発足当初は従業員全員が地元出身者でしたが、創業から20年以上が経過し高齢による引退が相次ぎました。一方事業は、離農者から委託を受ける農地が増えたことで拡大傾向が続き、人手不足に。代表の西塚忠樹さんは以前から求人範囲や方法を改革すべきだと考えていましたが、旧役員陣の中には、採用活動に経費と手間をかけることや、町外出身者を採用することに抵抗感が強く、折り合えない期間が続きました。

### 実際に行った対策

#### 求人サイトでエリア外から募集 面接に力を入れミスマッチ防ぐ

人づてなど地元に限った求人は限界で、雇用にこぎつけてもすぐに辞めたり、年齢が高く数年で退職したりする状況でした。西塚さんは「結果を出して納得してもらおう」と、半ば独断で採用活動を改革。一般求人サイト、宮城県の農業人材紹介事業、農業大学校への直接アプローチの三つを活用しはじめました。反応は良好で、特に求人サイト経由の応募が思いのほか多くありました。1年余りで7人の採用に成功しています。

ミスマッチによる早期離職をなるべく防ぐため、西塚さんは採用時の面接を重視。募集の段階では多くの条件を付けず「農業や有機栽培に関心のある人」を広く募ります。面接で確認するのは人柄や体力面のほか、農業に対する真剣度。農業スキルは問わず初心者でも採用します。ただし農業に漠然とした憧れを抱いてきた人には、実際の仕事の厳しさを先に伝え、本気度を確認します。ユニークなのは、長く勤めたい人だけでなく独立志向の人も歓迎する点。同社は自社分と、同じ基準で栽培する協力生産者分を合わせて出荷する形を取っているため、同じ方向性を持つ生産者が自分の農地を持ち独

立することでウィン・ウィンの関係性になるのです。

入社した人材を3年ほどで育成し独立させて、また新人教育を繰り返せば人件費コストは削減どころか増大です。しかし西塚さんは「法人のミッションは『農村保全』。地域の産業である農業をいい形で未来へつなぐ、そのためには循環型農業の実践者をもっと必要です」。だからこそ教育へ情熱を注ぎます。「1年目は単純農作業を行いながら、栽培の流れを学ぶ期間。2年目は実際に仕事を回す、つまり作業を指示する立場になること。3年目は栽培計画を立てるところまでマスターしてもらえれば理想」。栽培記録のデータやマニュアルはあっても、気候や状況によってそのときやるべきことは異なるので、自立するには現場経験を積むほかありません。西塚さんは教える際「この仕事を来年は一人でやってほしい」と伝え、動機づけを意識するそう。「そうすれば、メモや動画で記録して自然と勉強しはじめる。そういう人が農家として自立していきます」。

就労規則や給与、福利厚生については一般企業と同様に契約書を取り交わし、有給休暇の消化も促します。自身や家族の都合に合わせて休暇の取得も可能。「そのために属人的な仕事をなるべく作らず、みんなでみんなをフォローできる体制にしています」と西塚さん。規模の大きい農園だからできることでもあります。

### 取り組みの結果

#### 早期離職者が激減、自立組も増加

求人活動は順調で、特に大きな成果は1ヵ月以内の離職者が激減したこと。以前はいわゆる「スローライフ」に憧れて入社し、実際の仕事とのギャップを感じて短期間で辞めるケースが相次ぎました。現在は面接時に仕事内容や社の目指す農業を伝え、共感する人のみを受け入れている結果、定着率が上昇。一方、農家として独立する人も増えたため3年以内の退職者は一定数ありますが、これは織り込み済みです。将来を見据え、今後は西塚さんの右腕、さらに後継者の育成にも力を入れていきます。

### その後（会社・従業員方の声）

小沼彰悟さんは求人サイトから応募し、農地付き戸建てを購入して仙台から家族で移住。「有機栽培農家として自立を目指しています。ここで土づくりの基礎から栽培、管理、出荷、取引先との関わり方まで実践で学ぶことができ面白くてしかたない」と笑顔。佐々木修さんは宮城県の紹介事業を通して就職しました。「1年目はここから学び、2年目の今年は自宅の農地と5：5程度で働いて、来年は独立に向けた準備の予定。農家になる道筋をつけさせてもらっている」と充実の日々を話してくれました。

# 03 平均 35 歳の若手集団 DX と最新技術で最大効率化を目指す

前代表が急病で倒れたことで社員が大量に退職し、業績も悪化。残された数少ない若手は、危機を乗り越え事業を立て直そうと奮闘。労務管理や福利厚生を改善しながら、全員でアイデアを出し合い先駆的なスマート農業を実践しています。



**DATA** 有限会社折林ファーム  
代表取締役 三浦 徳也さん

事業内容：農産物生産・農作業受託、比内地鶏飼育など



## 背景と課題

### 代表交代から大量離職 夢を持って働ける環境の創出を

折林ファームは米、比内地鶏、ソバ、タマネギの栽培の他、収穫やドローンによる防除など農作業の受託も事業としています。2004年に折林集落営農組合を創設、2005年に（有）折林ファームを設立。現代表の三浦徳也さんは非農家出身で、2010年同社に飛び込みで熱烈に就農希望を伝え入社。4年目のときに前代表が倒れると、20人いた従業員の多くが退職し、折から米価が下落し経営状況も悪化。代表不在の状況が続いたことから地権者からも厳しい声を寄せられ、苦境に立たされました。

三浦さんは自らが代表に就任し、残った若手とともに経営の立て直しに取り組みました。振り返れば、「現状を回すことに必死、夢を語る暇なんかなかった」。それでも「これだけの農地を荒らすわけにはいかない」との思いで踏ん張り、環境を整えていきました。

## 実際に行った対策

### 人事評価と福利厚生の改善 IT・最新技術の導入で効率化

経営が悪化する中でも会社に残り、もっとも苦しい時期をともに過ごしたのは、同年代の若手でした。しかも全員が非農家出身で、地元で地縁もないメンバー。「みんな農業が好き。でも仕事はきつく所得は上がらず、働いても働いても暮らしがよくなる未来が見えなかった。それぞれ家庭を持って子どもが生まれる頃でもあったので、働いてちゃんと稼げる仕事にしなればと毎日みんなで話していました」。代表に就いたのは三浦さんでしたが、栽培管理や業務の進め方などは全員で意見を出し合う関係性でした。まずは仕事を効率化するため、PDCAサイクルの徹底から始めました。指示系統を整理し、すべての工程を全員が把握し全員で管理できるようにしました。

事業規模の拡大に伴って、若手を新たに雇用し定着させるために取り組んだのは、人事・労務管理の整備と福利厚生面の改善です。人事評価は、三浦さんが以前に勤めた警備会社で実施していたシステムを応用。業務を詳細に洗い出して項目をリストアップし、全員で自分と相互を評価しあい、給与やボーナス、昇給に反映させる仕組みを導入しました。スピード感を重視するため、仕組み作りの決断

は三浦さんのトップダウンで行いました。労務管理についても勤務シフトを明確にし、以前は「名ばかりで実際には使えなかった」有給休暇制度も実質的に利用できるよう声かけをしています。福利厚生の一環で、社員の将来設計の一助とするため「職場iDeCo・つみたてNISA」に加入。また昼食時に好きなだけ白米を食べられるよう炊飯器を置くと、社員が1食100円から利用できる「置き型社食」を新たに導入し、負担を軽減しながら働きやすい環境をつくっています。

現在社員は10名で、平均年齢は約35歳。「100～130haを最高効率で回すのが目標」とする三浦さんにとっては「理想的な人数バランス」。互いを知り尽くし信頼しあっているからこそ、スムーズな連携によって効率的な作業が可能になります。先駆的な取り組みが社員の何気ない一言から生まれることも多く、意見が反映されることは働きがいにもつながります。少人数で中山間地の広大な農地をフル回転させるため、ドローンや自動給水システム、直進アシスト装置、圃場のデジタル管理、鶏舎の停電時に備えるソーラーシートなど、ITや最新技術を次々に取り入れています。タマネギを苗ではなく球根状態で植え付ける新しい生産方式「セット球移植栽培」を異業種連携で実現するなど、革新的な技術にもチャレンジし、効率と品質の向上を追求し続けています。

## 取り組みの結果

### 離職者なく採用順調、さらなる環境改善へ

大量の退職者が出た後に、人事評価制度を導入し社員が納得しやすいシステムに変わったことでその後の退職者はありません。インターンシップから入社に至ったケースや、閉業した他社からの転職者などを採用し、現在社員は10名。新年度はさらに新卒者が入社予定です。「10年前に目指した形がようやく形になってきた。もう一段階、労務環境をよくしたい」と三浦さん。事業は拡大傾向で、今後法人の横展開も視野に入れています。

## その後（会社・従業員方の声）

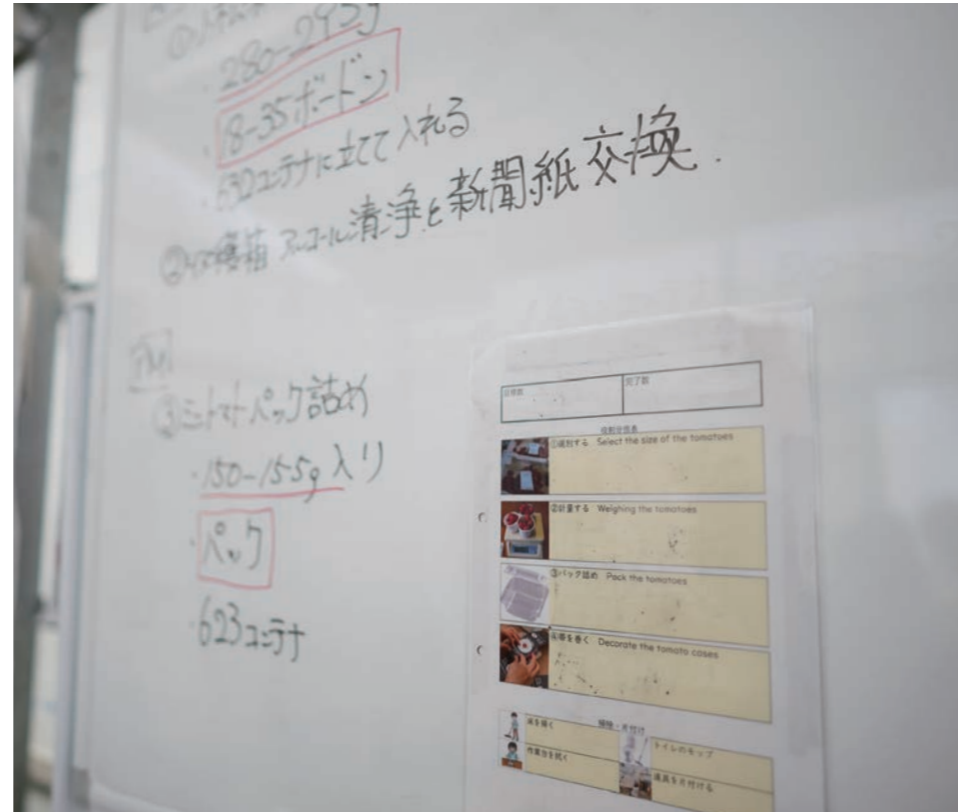
今でこそ洗練されたスマート農業を実践する折林ファームですが、現在のような技術が登場する前から独自の工夫で効率化を図ってきました。例えばインターネットの航空写真を張り合わせ、実際の圃場で計測した数値と組み合わせる圃場管理のデータを作成したり、初期の空撮用ドローンにタンクを取り付けて飛ばしたりといった具合。「非農家出身者で同年代の若手の集まりだからこそ、新しいことに挑戦できた。楽しくて稼げる農業を必死に目指してきた」と三浦さんは話します。

# 04 農福連携 × AI で誰もが働きやすい職場を実現

障がい者とともに働ける職場づくりとスマート農業の実践によって、多様な人材が高い生産性を発揮できる農業経営を実現。



**DATA** Universal Agriculture Support LLC ユニバーサルアグリカルチャーサポート合同会社  
 代表社員 金子 栄治さん  
 事業内容：農産物生産・販売、農福連携事業支援など



## 背景と課題

### 収益と品質の両方を追求する農業経営へ

金子さんは、16代続く家業の農園で2004年から約10年間にわたってイチゴ栽培を行う傍ら、2009年からは縁あって株式会社吉野家の農福連携事業支援に携わり、その後も農業経営セミナーの講師や障がい者施設の農業指導員などを経験してきました。

2018年に父親から農園を引き継ぐ際には、収益の安定しない個人経営からの脱却が必要と考え、ユニバーサルアグリカルチャーサポート合同会社（以下UAS）を設立。収益と品質の両方を追求する農業経営を目指し、それまでの経験を活かして、農福連携を前提とした職場づくりとAI活用によるミニトマト栽培に取り組み始めました。

## 実際に行った対策

### 作業の仕組み化で障がい者と共に働く職場を整備

障がい者が働ける職場を作るにあたり、金子さんがまず行ったことは、作業工程を細分化することでした。障がい者にとっては、作業を一連の流れで行うことが困難です。ハウスの掃除や収穫物の計量、袋詰めなど工程ごとに分解することで、一つの作業に専念できる環境を整えました。

また、2019年には発達障害支援事業を展開する「TASUC株式会社」が作成したミニトマト栽培のライセンスを監修し導入。項目ごとの作業レベルを3ヶ月に一度5段階で評価しています。ただし、スキルは右肩上がりが高まっていくわけではなく、その時々でできる作業は変わるため、評価を賃金に反映させることはせず、障がい者本人が挫折を感じることなく「自分ができること」を認識するツールとして使っています。

スキルが見える化されることで、本人のモチベーションアップにつながることに加え、金子さんも仕事の依頼がしやすく、施設の支援員にとっても作業中に注意するポイントが分かりサポートがしやすくなります。

健常者である正社員やパート・アルバイトについては、障がい者と一緒に働くことに理解がある人を採用しています。障がい者の作業にはエラーが出るのが当たり前。完璧を求めるのではなく、エラーを許容し、それをどうカバーしていくかを考えることが重要となるため、オンラインでの研修や関連書籍の支給などを通して農福連携への理解を促進しています。

一方、ほ場管理にはIoTとAIによって灌水と施肥を自動化する「ゼロアグリ」を活用して生産性の向上を図っています。土中の水分量や肥料の状態を数値で確認でき、それが作物の状態や収穫量にどのように関係しているかが明確に分かるため、感覚ではなく根拠のある知識として従業員のスキルが積み上がっていきます。

また、作業時間もアプリで管理し、時間に応じた予算を作業ごとに割り当てることで、スピードや作業精度に対する従業員の意識を向上。それによって賃金アップにもつなげ、モチベーション高く作業ができる環境づくりに取り組んでいます。

## 取り組みの結果

### 規模拡大を経て、さらに高次での農福連携を目指す

現在は週に一度、社会福祉法人「宝もの」から利用者を受け入れ、袋詰めなどの作業を依頼。長期的な展望として、農地を中心とした地域生活を支える障害福祉の支援拠点を創り、より多くの受け入れが可能になると期待。その一方で、正社員については長期雇用を前提とせず、独立支援することで農業を担う人材を地域に増やしていきたいと考えている。「人材を囲い込まず、独立後も販売面などで協力し合うことで相互にメリットのある関係を築きたい」と金子さんは話します。

## その後（会社・従業員方の声）

利用者をサポートしている「宝もの」理事の渡邊倫さんは、工程を分解し、作業分担や手元メモの活用など利用者の特性に応じた工夫を重ね、一人ひとりが一つの作業を担える体制を整備。「任されることが自信につながり、“来週も行きたい”と言ってくれる」。障がい者と働く現場では丁寧な説明と確認が欠かせず、その積み重ねが従業員の双方向コミュニケーション力を育み、誰もが働きやすい職場づくりにつながっています。

# 05 年間を通じた安定雇用と従業員のモチベーションアップ

働きやすい環境を整備するとともに、会社の目指す方向性を共有し従業員のモチベーションをアップ。安心して長く働ける会社へ。



**DATA** 株式会社陽だまりファーム  
代表取締役 高橋 博之さん

事業内容：農産物生産・加工・販売、無人販売所経営



## 背景と課題

### 持続可能な農業経営を目指し 安定雇用に取り組む

代表の高橋さんが父親からみかん農園を継いだ2003年当時、陽だまりファームは繁忙期のみパートタイマーを臨時雇用する家族経営でした。しかし、将来にわたり農業を続けていくには、規模を拡大して安定的に高い収益を上げられる経営スタイルへ転換する必要があります。そこで高橋さんは、2019年に農園を法人化し、規模拡大に伴う雇用の拡大と、従業員が辞めない、つまり安心して長く働ける環境づくりに取り組み始めました。

特に女性活躍が進む中、同社でも将来的に女性従業員が増えると予想されたことから、女性が働きやすい環境づくりが不可欠です。高橋さんは、農業分野に詳しい社会保険労務士に相談し、経営改革を進めていきました。

## 実際に行った対策

### 女性が働きやすい環境整備と ビジョンの共有によるモチベーションアップ

陽だまりファームでは、勤務時間を7.5時間に設定し、個々の家庭の事情に応じて柔軟に勤務時間を決められるように就業規則を整備しています。従業員の子どもの夏季休暇期間などには長期間休むこともできます。こうした柔軟な就業形態を実現するには、繁忙期と閑散期の人材配置に工夫が必要です。同社では、閑散期や雨で畑作業ができない日には、ジュースやゼリーなど加工品の袋詰めやラベル貼り作業などを依頼し、逆に繁忙期に従業員が欠勤して人手が足りない場合には、普段は経営に専念している高橋さん自身が現場に出ることもあります。

しかし、繁忙期には短期アルバイトを雇用していることに加え、パート従業員も、できる限り休まず出勤できるよう自主的に出勤日を調整してくれています。それは、前提として「会社が自分たちのことを考えてくれている」と思える働きやすい環境があり、さらには高橋さんと従業員とが日常的に密なコミュニケーションを図ることで相互に信頼関係を構築できているため。この信頼関係こそが、「従業員が辞めない環境」づくりに何よりも大切だと

高橋さんは考えています。

2023年には、女性用トイレと作業後に汗を流せるシャワー室2室、さらに女性専用の休憩室を新設し、女性従業員が男性に気兼ねなく快適に働ける環境を整備。従業員の満足度はさらに高まりました。

もう一つの特徴的な取り組みが、補助金申請をきっかけに策定した「一般事業主行動計画」を従業員に公開したことです。会社が働きやすい環境整備に取り組んでいることが従業員にも伝わり、安心感を高めます。また、事業計画書も併せて読んでもらうことで、決算や今後の収益予想、成長戦略など会社の現状と目指す方向性も明らかになり、自身の仕事がどのように会社の成長につながっているか、会社のビジョンを実現するために何をすべきかを自発的に考えるきっかけになります。

こうして、働きやすい環境を整える同時に会社の目指す姿を共有することで、従業員の帰属意識やモチベーションを高め、採用強化や人材の定着に繋がっていききました。

## 取り組みの結果

### 人材が定着し、栽培面積約6倍、売上約7倍を達成

労働環境の整備と同時に評価制度を導入、高橋さんが就農して以降20年間、研修期間満了や体調不良による退職を除けば離職ゼロを維持。2年連続で新卒の新入社員を採用。現在は求人広告を出さず、ホームページやSNSでの告知のみでの採用活動。雇用の拡大と人材定着により、20年前と比べ栽培規模は約6倍、売上は約7倍に拡大。繁忙期・閑散期といった短期的視点ではなく、年間を通じて安定した雇用と収益を生む経営を重視し、「人が何より大切。働きたいと思える環境を今後も整えたい」と話します。

## その後（会社・従業員方の声）

長年の勤務を通じてスキルが上がった従業員には、現場作業の指導など責任ある仕事も任せています。2014年に入社した正社員の森田正子さんは、作業計画や出荷計画、人材教育、取引先との商談など幅広い仕事を任されています。「勤務時間を自分で決められるような自由度の高い働き方ができる農家は他にないと思います。今後は、社長から教わっていることをしっかり覚えて、私の力でその業務を完結できるように自分を高めていきたいです」と、美味しいみかんづくりのために全力を注いでいます。

# 06 若手社員が将来像を描ける、安心感のある職場環境づくり

人事、労務、教育などさまざまな面から制度を整えると同時に、社内コミュニケーションを強化し、若手社員が安心して働ける環境を実現。



**DATA** 株式会社早和果樹園  
代表取締役 秋竹 俊伸さん

事業内容：農産物生産・加工・販売、直売店経営



## 背景と課題

### 後継者の育成に向けて 「農家」から「会社」へ転換

1979年に7戸のみかん農家が集まって立ち上げた組合を前身に、2000年に有限会社として歩み始めた早和果樹園。2013年からは会社の将来を担う人材を育成するため、毎年4～5人の新卒社員を採用し始めました。

正社員の雇用に伴い課題となったのが、「農家」から「企業」への転換です。人事、労務、教育、福利厚生までさまざまな制度をゼロから構築する必要がありました。喫緊の課題は、年間休日が少ないことと、年間を通じて加工品の対面販売に全社員が交代で駆り出され、生産や営業などの本来業務が手薄になっていたこと。「農業がしたい」「対面が苦手」といった社員の不満も募り、離職率を高める原因にもなっていました。

## 実際に行った対策

### 働きやすさを生む 制度の構築とコミュニケーション強化

2017年に社長に就任した秋竹さんが最初に行ったことは、対面販売の回数を4分の1まで減らし、社員が本来業務に集中できる環境を整えることでした。その結果、対面販売での売上は減少しましたが、その分卸売営業に集中できたことで期末時点の売上は前年度と同程度にまで回復しました。

一方で、入社3年目までの社員は教育の一環として引き続き試飲販売に挑戦。お客様と直接会話しながら自分たちが作ったものを届ける、という体験を通じて仕事のやりがいを高めています。

2018年には、社員から「休日が少ない」という声が上がったことからアンケート調査を実施。その結果に応じて年間休日を87日から105日に増やし、月の何度かを週休二日に変更しました。生産にかける時間が減り品質低下を招くとの懸念もありましたが、月に数回休日が増えた程度では影響がないと分かりました。最近では結婚・出産する若手社員も出始めたことから、育児休暇の取得促進や時短勤務の制度化なども進め、子育てと仕事を両立できる

職場環境を整えています。

また、入社3年目の社員と社長、総務人事部長とが面談した上で配属先を決定する育成プランを作成しました。一定の経験を積み、社員自身が強み・弱みを認識した上で適性に合った部署で働くことができます。さらに、改めてキャリアを考え直す機会が3年目に必ずあることが、若手社員が将来を描く上での安心材料になっています。

社内のコミュニケーション強化にも注力しています。その一つが日報アプリ。これは、全ての社員がその日の振り返りや感想、次の予定を記入・共有するツールです。業務の効率化や問題の早期発見といった業務改善につながる以上に、他部署の業務への理解が深まることで部署同士の共通理解が深まり、相互に協力して仕事に向き合うようになりました。

このほか、自由参加の食事会の開催や、商品開発・採用の仕掛けづくりといった社内プロジェクトの実施と、さまざまな取り組みを通じて部署を横断したコミュニケーションの強化を図っています。

## 取り組みの結果

### 離職率が低下し、若手社員の比率が約6割に上昇

以前は疲弊していた社員が仕事へのやりがいを取り戻し、離職率は2～3割程度まで低下しました。年間休日などの条件面に納得した上で入社を希望する若者も増え、30代以下の社員は全体の約6割に及びます。育成プラン導入後は「生産・製造を経験し、3年後は営業に異動したい」と入社時から将来像を描く社員も現れ、人材配置や教育を計画的に進められるようになりました。秋竹さんは、部署をまたいだコミュニケーションを活発にし、安心して働ける社内環境を整えることが社長の役目だと話します。

## その後（会社・従業員方の声）

2018年に新卒入社した直販部 EC 事業課の古川さつきさんは、オンラインショップ運営や商品撮影、受注対応を担当。2023年11月から1年間の育児休暇を経て、現在は17時までの時短勤務で働いています。「子どもの急な発熱にも柔軟に対応してもらえ、有給も取りやすいなど日々働きやすくなっています。食事会やプロジェクトで他部署と交流でき、仕事も円滑に進みます」と古川さん。今後も育児と両立しながら働きたいと話しています。

# 07 多様な人材が活躍する法人経営で地域農地を守る

農地集積と多品目経営により農地を 60 ヘクタールまで拡大。  
多様な人材が働ける法人経営により地域農業の担い手確保を実現している。



**DATA** 農事組合法人大山カラス天狗  
代表理事 矢田 考志さん

事業内容：水稲・白ネギ・大豆・野菜等の生産



## 背景と課題

### 高齢化と離農が進む中山間地域

鳥取県の中山間地域にある坊領地区では、2009年に地域の農業を守るため集落営農組織が設立。耕耘などの作業受託を行うとともに、個人農家が生産した米の乾燥調整を行う施設を整備し、「自分たちで作った米を自分たちで食べる」という地域農業の維持を目的としてスタートしました。しかし当時、この地域の農業は1ヘクタール程度の小規模な兼業農家を中心で、高齢化が進んでいました。2018年頃になると農業からのリタイアが急速に増え、「誰が農地を守るのか」という問題が現実のものとなります。代表の矢田さん自身も脱サラ後、父親とともに約10ヘクタールの農業を営んでいましたが、父親の高齢化をきっかけに、地域農地を維持するためには法人経営による農地集積が必要だと考えるようになりました。そこで2018年、地域の若手3名を中心に農業法人「大山カラス天狗」を設立。地域の相談を受けながら農地を引き受け、地域農業を守る新しい体制づくりに取り組み始めました。

## 実際に行った対策

### 多品目栽培で通年雇用を実現し 多様な人材が活躍する農業法人の取り組み

法人設立当初は約20ヘクタールの農地からスタートしましたが、地域で農業継続が難しくなった農地を相談ベースで引き受けながら集積を進め、現在では約60ヘクタールまで規模を拡大しています。雇用を成立させるために特に重視したのは、「年間を通して仕事をつくること」です。水稲だけでなく、大豆、白ネギ、タマネギ、ミニトマト、花など多品目栽培を取り入れることで、季節による作業の偏りを減らし、年間を通して安定した雇用ができる体制を整えています。

また、法人として人を雇用する以上、社会保険の整備などは今後当然必要になると考えており、従業員が安心して働ける環境づくりも意識して取り組んできました。矢田さんは「農業は作業の種類が多く、多様な人材が活躍できる仕事」だと考えています。例えば、機械操作が得意な人にはトラクターやドローンの作業を任せ、同じ作業をコツコツ続けることが得意な人には収穫作業を担当してもらうなど、個々の特性に合わせた役割分担を行っています。さらに、海外研修生の受け入れを通じて女性雇用の必要性を

感じるようになり、現在では女性従業員の採用も進めています。

職場環境の整備として、倉庫を改修してトイレを設置するなど、働きやすい環境づくりにも取り組んでいます。また、子育て世代が働きやすい環境づくりにも力を入れています。子どものことで休むことは決して悪いことではないという考えを大切にしており、従業員同士が支え合える職場づくりを心がけています。この地域は中山間地域で公共交通機関が十分に整っていないため、子どもの送り迎えなどで遅れることがあっても仕方がないという理解を職場全体で共有しています。

さらに、就業規則を整備し、小学校3年生以下の子どもがいる従業員には年間10日間の子育て休暇を付与しています。夏季には暑さ対策として、6時から12時までの勤務とするなど、柔軟な勤務時間制度も導入しています。また、従業員のモチベーション向上のため、「頑張った分はしっかり従業員に返す」という考えを大切にしています。給与についても農業法人同士だけで比較するのではなく、一般企業や市町村の公務員なども意識しています。農業だから収入が低くても仕方がないという考えではなく、農業でもしっかり稼げる仕事であることを示し、従業員が夢や希望を持って働けるような経営を目指しています。

## 取り組みの結果

### 従業員増加に対応し、班長制で進める農業法人の組織運営と事業承継

法人設立から数年で農地は20ヘクタールから約60ヘクタールへと拡大し、従業員数も増加。来年度には13名体制となる予定です。現在は組織を4つの班に分け、それぞれに班長を配置。代表が直接すべての従業員に指示を出すのではなく、班長を通じて作業を進める体制へと移行しています。将来的な事業承継を見据え、代表が不在でも会社が運営できる組織づくりを進めています。

## その後（会社・従業員方の声）

矢田さんは、地域農業を守るためには「新規就農」だけでなく、「雇用就農」を広げることが重要だと言います。個人農家として独立する場合はリスクも大きい一方、法人で雇用を増やすことで安定した農業経営と農地保全の両立が可能になると、「農業だから安く仕方がない、という仕事ではなく、農業でもしっかり稼げる産業にしていきたい。地域と一緒に農地を守りながら、働く人に夢や希望を持ってもらえる農業を目指しています」と語ります。

# 08

## 多様な人が活躍する地域農業の新しい働き方

多様な人々が農業に関わる仕組みを構築し、地域の人手不足の課題に対応。作業の分業化や地域農家との連携を通じて、持続可能な地域農業の新しい雇用の形を生み出している。



DATA

一般社団法人わかいふぁーむ  
 代表理事 若井 克司さん 先家 茉莉子さん  
 事業内容：農産物生産



### 背景と課題

#### 個人農業の人手不足を補う地域連携とは

広島県福山市で営農する「若井農園」の若井克司さんは、友人からの話をきっかけに外国人技能実習生の受け入れを始めました。最初に受け入れた技能実習生は3年間の実習を終えて帰国しましたが、その後、2021年1月にインドネシア出身のファームさんが加わり、同年6月にはファームさんの妻である先家茉莉さんも農園で働くようになりました。その後、2024年には社会活動部門として、農業を通じてインドネシアと日本の架け橋となることを目的に、農村地域が抱える課題の解決に取り組む「一般社団法人わかいふぁーむ」を設立しました。2025年4月には、ファームさん夫妻が若井農園から独立し、新たな農業経営として「ふぁみファーム」を立ち上げました。個人農家の多くは、家族の高齢化などにより人手不足に悩んでいます。農業経営の規模を少しでも拡大していくためには、さまざまな工夫が必要とされています。

### 実際に行った対策

#### 農業を通じた連携による交流や農福連携の輪

若井農園では、ファームさんからの提案をきっかけにアジア野菜栽培に取り組まれました。1年目は試行錯誤しましたが、ファームさんの努力もあり、約20種類のアジア野菜を栽培しました。また、ファームさん夫妻のSNSなどを通じた営業活動でアジア野菜を求める在日外国人が農園を訪れるようになりました。先家さんは福山市内のインドネシア人コミュニティとのつながりを活かし、繁忙期には外国人の母親たちに農作業のアルバイトを依頼する取り組みを始めました。子育てや移動手段の問題など継続的雇用で課題もありましたが、働きたい人を受け入れる場として地域雇用の1つの試みとなりました。先家さんは育休中の2023年、農林水産省の「女性の就農環境改善・活躍推進事業」を活用し、女性農家が横につながる場として「びんで農業女子会」を設立。農業に関わる女性同士が交流し、情報交換や学び合いを行うネットワークとして活動しています。

2024年には農業を通じて日本とインドネシアの農村地域を繋ぐ取り組みを行う「一般社団法人わかいふぁーむ」を設立。JICAの事業採択をきっかけに、農業を通じた国際交流や地域連携の活動を担

う組織として位置づけられています。2025年3月に若井農園から独立したファームさん夫妻は、翌4月に新たな農業経営として「ふぁみファーム」を立ち上げました。現在、「若井農園」と「ふぁみファーム」は、それぞれに農園を営みながら社会活動部門として「一般社団法人わかいふぁーむ」を協働で進めています。

「ふぁみファーム」ではアジア野菜を中心とした栽培を進める中、近隣の就労継続支援B型事業所「クランク」からの相談をきっかけに、農福連携にも取り組み始めました。特徴は作業工程を細かく分解し「どの工程であれば取り組みやすいか」を整理して作業依頼している点。例えば、収穫、洗浄、調整、袋詰め、箱詰めなどの作業のうち特定の工程だけを切り出して依頼することで、利用者が力を発揮しやすい環境を整えています。この方法により、アジア野菜の袋詰めや調整作業では高い効果が見られたため、営農する福山市箕島町の特産品「ほうれん草」の中作業にも農福連携の仕組みを展開していきました。現在は、近隣農家の「若井農園」「多木農園」で収穫したほうれん草を「ふぁみファーム」に持ち込み、先家さんがB型就労施設「クランク」との調整役となり、調整や袋詰め工程を担う仕組みを構築しています。農家は中作業を考慮した栽培をすることなく外作業に集中でき、福祉施設側は継続的な作業機会を得られる体制が整いつつあります。

### 取り組みの結果

#### 支え合いから生まれる地域農業の形

農園は単なる生産の場にとどまらず、地域住民と外国人をつなぐ交流拠点としての役割にもなっていました。また、アジア野菜の中作業をきっかけに始まった分業の仕組みは、ほうれん草の袋詰め作業などにも広がっています。地域の農家が収穫した野菜を持ち込み、調整や袋詰め作業を分担することで、農家は栽培作業に集中できるようになり、福祉施設にとっても継続的な作業機会が生まれています。このように、農業を通じて外国人、女性農家、福祉施設の利用者など多様な人々に関わる仕組みが少しずつ形になり、地域の農業を支える新しい役割分担が生まれつつあります。

#### その後（会社・従業員方の声）

若井さんは、地域の農家がそれぞれの得意分野を持ち寄りながら協力することで、新しい地域農業の形が見えてきたと感じています。農業を通じた交流と協働は、地域農業の持続性を高める可能性を示しています。一方、先家さんは、農業には多様な人が関わることのできる可能性があると感じています。インドネシアとの交流をきっかけに、外国人、女性農家、福祉施設の利用者など、さまざまな人が農業に関わるようになり、農園は地域交流の場としての役割も持つようになりました。

# 09

## 子育て世代と歩む農園づくり 働きやすさが生む好循環

天候に左右される農業現場で、子育て世代の声を丁寧に拾い上げ「休みやすさ」と「働きがい」を両立。女性の定着と地域農業の未来を支える課題に取り組んでいます。



**DATA** 株式会社宇佐川農園  
 代表取締役 宇佐川 美奈さん  
 事業内容：農産物生産・販売



### 背景と課題

#### 天候に左右される農業で 子育て世代の活用に苦心

リーフレタスを中心に、スイートコーンやイチゴなどを栽培している農園です。リーフレタスの生産を始めたのは、平成24年（2012）ころ。代表である宇佐川美奈さんが農業を始める際に義父から勧められたのがきっかけでした。施設が必要なく、重量野菜ではというのがその理由。レタスの卸先は、全量JA。そのほか直売所での販売も行っています。直売所で会員証を提示すれば特典野菜を受け取ることができる「おすそわけ会員」制度も導入。フードロス削減にも取り組んでいます。

農業を始めてから6年ほどは、従業員のほぼ全員がパートの女性。子育て世代が多かったため、子どもの学校行事や病気などで急な休みが起こることも多々ありました。また、農業は天候に左右されるため、早出や日曜日の作業が必要になることもありますが、それが子育て世代では難しいという課題がありました。

### 実際に行った対策

#### 積極的に従業員の意見を取り入れ 「休みやすさ」「働きがい」を実現

宇佐川農園では、子育て世代の女性に合わせた作業段取りに時間をかけて舵を切っていました。令和7年時点での従業員数は11名。そのうち7割以上が女性です。

美奈さん自身が、農業を始めるまでは4人のお子さんを育てながらパート勤めをしており、「こういう職場だったらいいのに」という思いを抱えていたといいます。その経験から、宇佐川農園では女性従業員の意見を積極的に取り入れることにしました。そのひとつが「終業後に着替えたい」というもの。農作業はどうしても体や服が汚れるため、「そのまま帰宅したくない」という要望がありました。そこで、休憩室を中から施設して、着替えができるようにしました。

そして、全体ミーティングで作業内容を従業員が共有できるようにしました。さらにホワイトボードを活用して「子どもが冬休みなので、この期間は半日で」などの就業時間の希望や休日の希望を書き込めるようにしました。1週間のスケジュールを従業員が

それぞれ把握することで、働きやすさを実現したのです。

また、子育て世代が多く働いてくれることでの「共感」も働きやすさの促進につながりました。「子どもが病気なら仕方ない」「学校行事には出たいよね」…といった母親目線ならではの共感が、休むことへのうしろめたさの軽減につながりました。

さらに、女性目線ならではの提案も取り入れるようにしました。主婦が多い宇佐川農園では、従業員が「手に取りたくない」ものは販売しません。また、どのくらいの量なら使いやすいのか、価格はどのくらいならいいのか…など、直売所で販売する野菜について話し合ってもらったのです。また、直売所でのお客さまとコミュニケーションも功を奏し、売り上げも順調に伸びています。

美奈さんは「こうしたことの小さな積み重ねが、働きやすさにつながったのだと思います」と分析。従業員のみなさんも「作業はなかなか大変だけれども、働きやすい」と言ってくれるのだそうです。

### 取り組みの結果

#### 子育て世代の定着と世代の循環に成功

子どもの予定や体調によって仕事を休むことへのうしろめたさが軽減された結果、子育て世代の女性従業員が定着するようになりました。また、子育てが一段落すると離職して別の仕事に、そこに新たな子育て世代の女性従業員が入ってくる…という、世代の循環がうまくいくようになりました。

機械仕事や重いものを運ぶ…などの作業は男性従業員、そのほかを女性従業員というように作業を分けることによって、実務の部分でも女性の働きやすさを実現しています。

### その後（会社・従業員方の声）

今後の展望について、美奈さんは「直売の方にも力を入れていきたいと思っています。また、この地域の農業の課題にも取り組みたいです。決して大規模にしたいわけではないのですが、高齢化で近所の方が耕作できなくなった田んぼなどを引き受ける準備をしていくのが今の目標です。これはやらざるを得ません。組織的にちゃんと役割を割り振って続けていけるような体制を取って、地域を守っていくという役目を背負っていく覚悟があります」と話していました。

# 10

## 透明・公平・分かりやすい オリジナル人事評価制度

農地を未来まで残すため、法人化に踏み切り従業員の雇用を始めた光ファーム。雇用課題を解決するため、「能力評価に基づく公平な賃金制度」をオリジナルで構築。社員のモチベーションを高める人事評価制度をつくり上げました。



**DATA** 株式会社光ファーム  
代表取締役 篠塚 光一さん  
事業内容：農産物生産



### 背景と課題

#### 相次いだ早期退職 賃金制度改革の必要性

茨城県境町にある光ファームは、コメ、小麦、大麦、ソバの栽培を行っており作付面積は145haを超えます。篠塚光一さんが代表を引き継いだのは2012年で、当時は両親や叔父を中心とした家族経営でした。年々農地面積が拡大し、地域では離農する農家が増え、世代交代が進む中で、篠塚さんは第三者への引継ぎも含めた事業継承を念頭に2018年に法人化に踏み切りました。

「未来まで農地を守りたい」という思いで会社組織を立ち上げ、従業員を雇用し始めたものの、1年未満での退職が相次ぎました。篠塚さんは早期退職が多い一番の理由を「賃金制度が分かりづらく、収入面で将来への不安を抱かせたことだったのでは」と考えました。そして「能力評価に基づく公平な賃金制度」の構築に挑戦しました。

### 実際に行った対策

#### 評価表にJGAPを活用 「何ができれば昇給か」を明確に

「小手先の改善策では雇用課題は解決できない」と考えた篠塚さん。「良いものを作って利益を上げ、給与に反映させ、仕事のやりがいを出し、社員の自主性とスキルアップへの意欲を向上させる」という好循環を生み出すため、抜本的な改革を行いました。

最初に取り組んだことは、作業内容の見える化です。必要な作業を詳細に書き出し、「なぜこの作業が必要か」を社員が理解できるようにしました。光ファームでは2019年にJGAPの認証を受けており、生産工程管理を徹底していたため、導入はスムーズでした。JGAPには持続可能な農業のために生産者が守るべき管理基準が示されており、衛生管理や防除資材の適切な使用などを従業員に指導する際の根拠としても有用性がありました。

人事評価にもJGAPを落とし込みました。一年間の仕事をリストアップし、本人の自己評価と経営者による評価を書き入れ、点数化。これをもとに年に一回面談を行って意思疎通を図りつつ、昇給の査定を透明化します。ポイントは仕事を、機械を扱うスキル等が必要な

「技能評価」と圃場や作業の進捗を管理する「管理能力」に分け、重要項目に色付けをしていること。ここには会社が重視する事柄を伝える意図があります。篠塚さんは、常に「次は何が必要か」を自分で考え行動する働き方を促し、経営参画志向を育てることを意識しています。昇給の仕組みも明確に示されており、基本給・技能評価・管理評価に加えて、経営に関わる内容を含む「経営評価」、資格手当の5項目から算出。従業員にとって「何ができれば賃金が上がるのか」を理解でき納得しやすく、経営者にとっても能力に応じた公平な賃金であることを説明しやすくなりました。

賞与の評価は上記とは別に毎月の評価表と面談をもとに行います。評価表には当月の目標と評価項目が示され、従業員は自分自身の目標を記入したうえで、項目ごとに自己評価を行います。評価項目の中に「機械を傷つけない」「整理整頓をきちんとする」など仕事に対する姿勢を盛り込んでいることが特徴的で、これによって「会社が求める人物像」を示します。篠塚さんのこだわりは、賞与の計算に評価表から算出した額に加えて、「例年と比較した粗収益割合」を掛け合わせることに。「高品質の作物を多く生産できれば会社の利益が上がり、自分自身の収入も上がる仕組みであることを理解して、仕事に向き合ってほしい」という思いです。

### 取り組みの結果

#### 離職率の激減とモチベーションの向上

JGAPを活用した人事評価を導入した時点で2名だった正社員が、現在は5名まで増員。導入前に立て続けに4人の退職者がありましたが、導入後は1名（目標があり前向きな退職）のみで、効果を実感しています。公平で分かりやすく、親戚など身内を雇用する際に賃金面で他の社員から不満が生まれにくいこともメリット。モチベーションも向上し、リーダー格として成長中の社員や、経営参画を目指しビジネスやマネジメントの研修に積極的に参加する社員も出てきています。

### その後（会社・従業員方の声）

専務の篠塚朋子さんはJGAP認証の申請の実務を担いました。「当初は他の農家との差別化を図る目的での挑戦でしたが、結果的に福利厚生面の整備や雇用課題解決にも大いに役立った」と話します。「良い作物を生産するという会社のビジョンを、経営陣だけでなく社員全員で共有するための道しるべになった。従業員のモチベーションが目に見えて向上したことが何よりうれしいです」。現在は従業員3名がJGAP指導員資格を取得するなど、学ぶ意欲も波及しています。

## 令和7年度農林業職場定着支援事業(農業雇用改善推進事業)

---

農業雇用改善推進事業運営事務局  
(株式会社パソナ農援隊)

■東京本社

〒107-0062 東京都港区南青山3-1-30

☎ 03-6734-1260

✉ [koyou@pasona-nouentai.co.jp](mailto:koyou@pasona-nouentai.co.jp)

URL <https://teichaku.mhlw.go.jp/>

---

令和7年度農林業職場定着支援事業(農業雇用改善推進事業)は厚生労働省の委託を受け、株式会社パソナ農援隊が運営しています。