

# 農業高齢者雇用推進の手引書



生き生き農業



# あいさつ

少子高齢化の急速な進展に伴い、今後、労働力人口の減少が見込まれています。わが国の経済社会の活力を維持するためには、高い就労意欲を有し、豊かな知識・経験をもつ高齢者を再評価しつつ、高齢者がわが国の社会の支え手として活躍できる環境を創り出すことが重要です。

このたび改正された高年齢者雇用安定法は、高齢者が意欲のある限り働き続けることができる環境の整備を図るもので、平成18年4月からは、原則として希望者全員に年金支給開始年齢の65歳までの継続雇用が義務付けられます。

このことは、私ども農業法人にとっても、経営の中に高齢者を受け入れることが企業としての社会的責務とされる時代が到来したといえるでしょう。農業経験の有無を問わず、高齢者それぞれの培ってきた豊かな経験・知識や技能を活かした適材適所の人員配置を行うことは、経営者にとっても、生きがいをもって働ける高齢者にとっても、また共に働く若者にとってもきわめて有意義なことであり、さらなる経営展開を図ることが可能となります。

このような背景から、社団法人日本農業法人協会では、平成16年度から2年にわたり、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受けて、高齢者雇用推進のための推進方策（ガイドライン）について検討を重ねてまいりました。本手引書は、これらを総括したものです。

本手引書が高齢者雇用を推進する上での一助になれば幸いです。

最後に、本手引書を作成するにあたり、会員の皆様に多大なるご協力を頂きましたことを厚く御礼申し上げます。

平成18年3月  
社団法人日本農業法人協会

# 農業高齢者雇用推進委員会

## 【委員】

- |                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| ○宇都宮大学農学部農業経済学科 教授              | 斎藤 潔  |
| ○東京経営者協会経営労務コンサルタント 高齢者雇用アドバイザー | 大村 和男 |
| ○有限会社 ゴールド農園 専務取締役・統括本部長        | 石岡 豊  |
| ○有限会社 ブロメリア・ギフ 代表取締役            | 細川 清隆 |
| ○有限会社 あずま産直ねっと 代表取締役            | 松村 昭寿 |
| ○有限会社 丸浅苑 代表取締役                 | 湯浅 明男 |
| ○有限会社 コッコファーム 代表取締役             | 松岡 義博 |
| ○社団法人 日本農業法人協会 常務理事             | 清野 英二 |

## 【調査協力員】

- |                     |        |
|---------------------|--------|
| ○社団法人 日本労務研究会 理事・部長 | 富田 修   |
| ○社団法人 日本労務研究会 研究主任  | 仁ノ平 幹夫 |

## 【推進担当者】

- |                      |        |
|----------------------|--------|
| ○社団法人 日本農業法人協会 参事    | 栗毛野 伸一 |
| ○社団法人 日本農業法人協会 専門研究員 | 数納 朗   |

### 取材協力(アイウ順)

有限会社有田園芸農場／農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム／  
片山りんご有限会社／有限会社ゴールド農園／株式会社黄金崎農場／  
有限会社コッコファーム／農事組合法人世羅幸水農園／  
有限会社新福青果・有限会社宮崎アグリサポート／有限会社農業公園信貴山のどか村／  
有限会社はざま／有限会社平田観光農園／有限会社丸浅苑／

### 執筆担当

斎藤 潔／Q1-1  
大村 和男／Q1-2  
富田 修／Q2-Q3、Q5-Q6、Q8-Q11  
仁ノ平 幹夫／Q4、Q7

## 目 次

### あいさつ

<b>Q1-1</b>	<b>高齢者雇用の経験を示そう</b>	<b>1</b>
<b>Q1-2</b>	<b>高齢社会の現状をみよう</b>	<b>2</b>
<b>Q2.</b>	<b>農業における高齢者の就業状況はどうなっていますか</b>	<b>4</b>
<b>Q3.</b>	<b>高齢者はどのように活躍していますか</b>	<b>6</b>
	3-1 有限会社コココファーム…… <b>8</b>	
	3-2 有限会社新福青果…… <b>11</b>	
	3-3 農事組合法人世羅幸水農園…… <b>14</b>	
	3-4 有限会社有田園芸農場…… <b>17</b>	
	3-5 有限会社農業公園信貴山のどか村…… <b>22</b>	
	3-6 農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム…… <b>25</b>	
	3-7 片山りんご有限会社…… <b>29</b>	
	図でみる企業成長と雇用者数	
	①伊賀の里モクモク手づくりファーム…… <b>20</b>	
	②コココファーム…… <b>21</b>	
<b>Q4.</b>	<b>高齢者をどう活用すればよいでしょうか</b>	<b>32</b>
<b>Q5.</b>	<b>採用ルートにはどのようなものがありますか</b>	<b>37</b>
<b>Q6.</b>	<b>面接をするときにはどのような点に注意したらよいでしょうか</b>	<b>39</b>
<b>Q7.</b>	<b>定年や再雇用制度をどのように整えたらよいでしょうか</b>	<b>42</b>
<b>Q8.</b>	<b>高齢者の給与はどのように設計したらよいでしょうか</b>	<b>47</b>
<b>Q9.</b>	<b>高齢者の特徴や適性に応じた活用をするにはどうしたらよいでしょうか</b>	<b>50</b>
<b>Q10.</b>	<b>高齢者の作業中の注意点にはどのようなものがありますか</b>	<b>54</b>
<b>Q11.</b>	<b>会社の問題点をつかむにはどうしたらよいでしょうか</b>	<b>57</b>
	<b>お問い合わせ先（各都道府県高年齢者雇用開発協会等）</b>	<b>60</b>

# Q...01-1

## 高齢者雇用の経験を示そう

人の平均寿命は戦後一貫して伸び続け、それに伴い人口構成は急速に高齢化してきています。就業者の高齢化という観点からみると、農業はその他の産業に比べてその進展が早く、高齢化の波が20年早く到来しているといわれています。

就業者の高齢化は農業生産力の点からマイナス要因になるように思われます。たしかに若年農業労働力の流出が農業生産面の体質を弱体化させたことは否定できないでしょう。しかし、それを積極思考で見直すと、急速な高齢化のなかで、農業は産業の活性を大きく損なわないままに、維持してきたという前向きな評価が下せるかもしれません。

ゆとりの実感できる社会生活の実現が今後の目指すべき方向であり、そのなかで高齢化が避けられない現象であるとするならば、高齢者を組み込みながら活性を維持できる産業のあり方が問われるべき課題になるでしょう。農業での高齢者就業のあり方、その経験は、その課題に対して新しいアイデアを提供できる可能性を秘めているように思えます。

### ● 高齢者雇用のストロングポイントを活かす

アイデアの第一は高齢者雇用のストロングポイントを十分に活かすことです。高齢者は、その人生のなかで農業経験、勤務経験、生活経験などを通じて、実践的な熟練ノウハウを数多く生み出してきたはず。高齢者自身がそのような経験知の情報ストックを抱えているのです。また、高齢者には単純作業にも根気強く、就業意欲が衰えないというストロングポイントもあります。高齢者が持つ様々なストロ

ングポイントを、経営の現場で状況に応じた形で発揮させることが、農業にとって重要な取り組みとなるのではないのでしょうか。

### ● 世代間パートナーシップ

アイデアの第二は、バランスある世代間の就業者構成が、経営にとって重要な意味を持っていることです。これを世代間パートナーシップと言い表すと、ここでは若年者と高齢者が一緒に作業するなかで、仕事や作業、さらに生活面における伝統的な農業の知恵が次世代に自然に伝えられており、農村の伝統的文化の保存と継承が図られているようにみえます。

### ● 健やかに働くことが社会貢献

アイデアの第三は、高齢者雇用の地域社会貢献の評価です。高齢者が健やかに働いているという、そのことが高齢者の生活自立を実現していると同時に、福祉面での社会的コストの削減に結びついていることも見逃せない視点です。さらに、一歩進んで高齢者の社会参加の機会が十分に実現できれば、高齢者のストロングポイントを活かしたバラエティある地域社会づくりに大きな力となるでしょう。

本手引き書では、以上の視点をベースとして、農業における高齢者就業の現状、高齢者雇用に当たった課題と留意点についてまとめています。なお、本書でいうところの「高齢者」とは国、県、などの労働行政施策に合わせた形で、55歳以上の就業者を指しています。

## 高齢社会の現状をみよう

### 労働力人口と産業構造

今、わが国は世界一の長寿国となり、高齢社会を迎えています。雇用において「65歳まで働ける雇用継続の義務化」を目前（平成18年4月1日施行）にしています。また、誰もが生涯働けるエイジフリーの実現が国民的課題となっています。

狭い国土、資源に恵まれないわが国が、戦後高度経済成長を成し遂げた大きな強みは、人的資源にあったといわれています。しかし、今日の高齢者雇用問題をながめるとき、「景気の低迷」「業績の悪化」「国内外との競争」の中で雇用側に「高齢者雇用にしり込みする意識」「年上は使いづらい」「高齢者の能力・体力」に批判的な見方があるように思われます。

わが国の総人口は、平成18年には1億2774万人でピークと推定され、労働力人口は、平成17年、6856万人でピーク、この労働力人口の構成をみると、若年層（15歳から29歳）は平成10年と平成22年比では、マイナス400万人、55歳以上は384万人の増、中間層はマイナス43万人で推移します。また、60歳未満の労働力人口は、平成10年、5870万人が平成22年には5460万人、平成27年には5240万人と推移します。あと5年後には、平成10年に比べマイナス410万人となります。国、企業等にとっても、この推移ならびに少子化（昭和24年の出生数269万6千人、平成16年は、111万人）に強い関心と対策が必要になっています。

産業構造も大きく変化しています。昭和50年の、第一次産業13.8%、第二次産業34.1%、第三次産業51.8%だったものが、今日では、5.1%、

30.7%、63.7%と変化しています。

この変化は雇用面にも影響しています。就業者に占める「雇用労働者の比率」は昭和30年で44.1%、平成12年（2000年）では83.2%となっている。つまり、100人のうち83人はいずれ定年という制度を迎える人達です。定年を60歳とするなら、男子で定年後22年、女子で27年平均余命が簡易生命表から知る事が出来ます。この年数を自由時間で見ると、男11.2万時間、女13.8万時間となり、40年働いた時間と同程度、あるいはそれ以上が自由時間となります。

統計数字は、今後の労働力不足を明確に示しています。

労働事情の大きな流れは、今後さらに増加傾向にある高齢者の雇用と活用は必然的なものになります。幸い日本人の就業意識は世界に類を見ないほど高く、「働けるうちは働きたい」との意識があります。これからの労働力人口の推移を考える時、これは国家的な財産ではないかと思えます。

### 2006年4月から65歳までの雇用が義務化

高齢法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）改正で、平成18年4月より65歳までの雇用継続が義務化されることは、農業法人にとっても勿論適用されます。今、各企業で制度改正に向けた取組みがなされています。

制度改正を行うことは勿論、改正後の活用のあり方、生かし方を合わせ検討することが望ましいことです。高齢者の雇用と活用を検討する上では、これまでの様にフルタイム勤務制から、これを含め、

パートタイマー、契約社員、派遣社員、出向社員等、就業形態を変えていくのも方策でしょうし、その組み合わせをする事で、ワークシェアリング(仕事の分かち合い)導入も可能になるのではないのでしょうか。各企業もこの辺の検討が真剣に行われているのは、働く者の意向を汲む仕事の分担、あるいはコスト意識の追求でもありましょう。

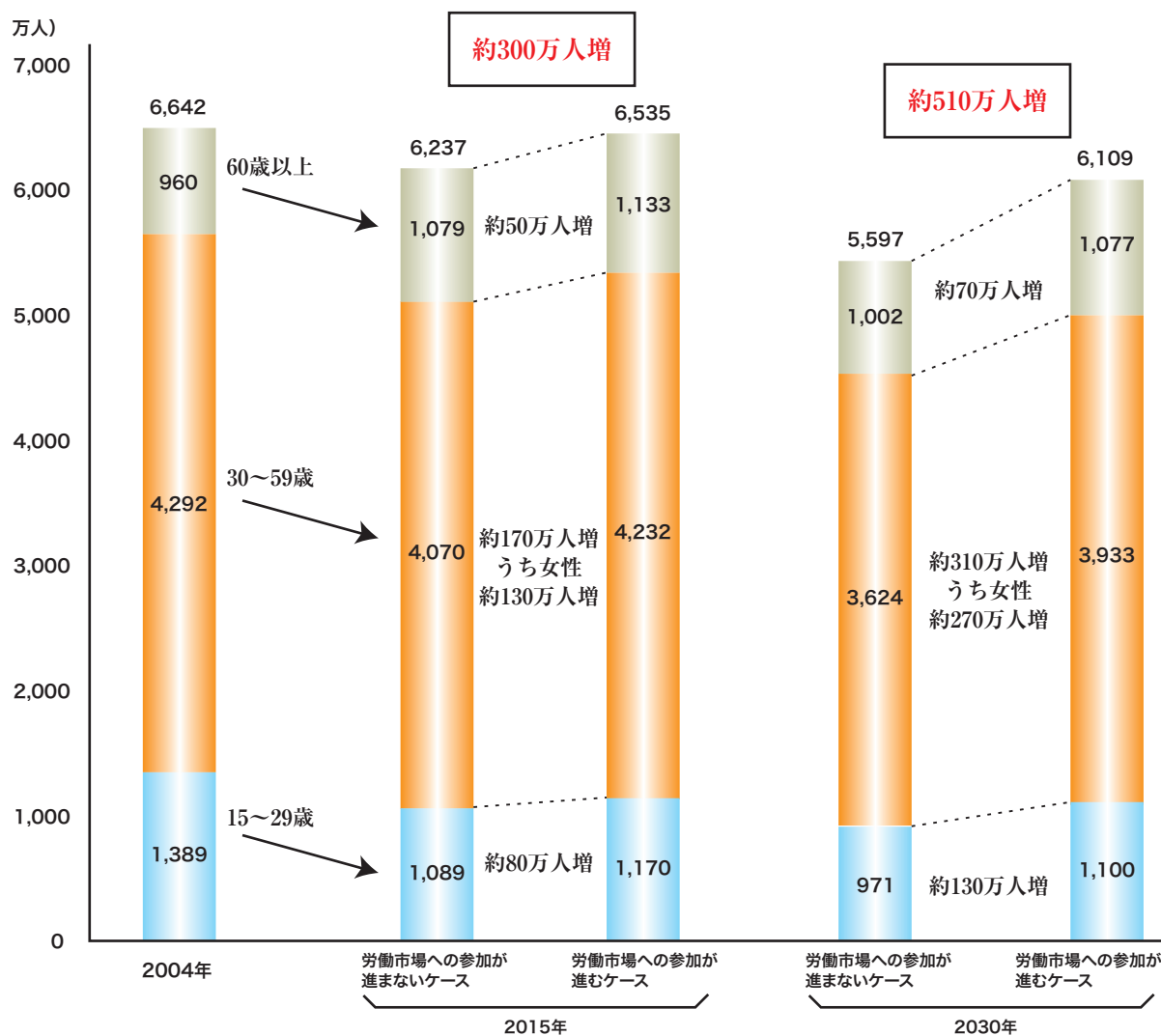
## ● 最近の雇用・失業情勢

有効求人倍率は緩やかに上昇、(2005年1月～3月期で0.91倍)、完全失業率も低下傾向(2003年1月の5.5%を山として、2005年8月は4.3%)で推移しています。

年齢別の雇用失業情勢、若年層の求人倍率は高い

が、失業率も高い(平成16年7月の有効求人倍率1.28倍、失業率9.4%)、これに対し、55～59歳は有効求人倍率0.26倍、失業率3.6%、60～64歳では有効求人倍率0.22倍、失業率6.3%と中高年齢層にとっては厳しいものになっています。また、雇用情勢の地域格差もあります。平成16年7月の有効求人倍率で最も高い県は、愛知県の1.39倍、低い県は青森県の0.33倍、完全失業率(15年平均)最も高い県は沖縄県の7.8%、低い県は島根県の3.3%となっています。

景気の緩やかながら改善の中で、若年層の失業率の改善、高齢者の求人倍率ならびに失業率の改善が、義務化される雇用継続を機に改善を目指した展開が、原点である個々の企業に期待されるところです。



資料出所：2004年は総務省統計局「労働力調査」、2015、2030年は厚生労働省職業安定局の推計（2005年7月）による。

# Q...02

## 農業における高齢者の就業状況はどうなっていますか

### ● 50代から65歳以上に

農業で働く人たちの年齢構成を、農業を主業とする「基幹的農業従事者」でみることにします。

1985年（昭和60年）は、50代が中心となっており、40代と65歳以上が約2割、30代が1割、20代以下が若干名いる状況で営まれていた（29歳以下4.2%、30代11.7%、40代17.8%、50代32.2%、60代前半14.5%、65歳以上19.5%）。

それが、2004年（平成4年）では、65歳以上が中心になって営むようになる。50代は2割に満たず、49歳以下は1割強に減ってしまった（29歳以下1.5%、30代3.6%、40代9.6%）【図表2-1】。

### ● 59歳以下の激減が原因

高齢化は高まっているが、高齢者はあまり増えていない。それを「農業就業人口」でみると、65歳以上は1975年から2004年まで40万人増と、自然増に近い。しかし、その増加を吸収するべき年齢層が大幅に減っている。49歳以下が約300万人、50代が約110万人、60代前半が約50万人も減っている。そのことが、農業の高齢化を急伸させた要因であろう。

1985年がもともとの年齢構成だとすれば、農業においては、49歳以下の確保と同時に50代の獲得も適切な就業構造対策になろう【図表2-2】。

図表2-1 年代別年齢別基幹的農業従事者

%

	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成16年
15 - 49歳	29.9	26.7	21.4	16.8	14.8
50 - 59歳	32.2	27.2	20.2	16.7	17.4
60 - 64歳	14.5	19.3	18.6	15.3	13.5
65歳以上	19.5	26.8	39.7	51.1	54.3

図表2-2 年代別年齢別農業就業人口

千人

	昭和50年	昭和55年	昭和60年	平成2年	平成7年	平成12年	平成16年
15 - 49歳	3743	2728	1786	1303	966	803	652
50 - 59歳	1665	1746	1462	1077	694	522	498
60 - 64歳	938	786	755	840	679	507	407
65歳以上	1659	1711	1443	1597	1789	2057	2064
農業就業人口	7907	6973	5428	4818	4139	3891	3662

資料出所：「農業センサス」



## ● 採用目的

採用目的は、「単純な仕事の担い手として」、「短期的な働き手として」、「地域貢献のため」の3点が高い。人の手を借りたいときが一時に集中している、そのときの仕事のレベルは高くない、ということから単純・短期という点への要望が高くなっているのだろう。そして、地域貢献が高いのが農業の特徴であろう。仕事の間が少ない地域ほど雇用面での貢献を果たそうという経営者の意識は強い。宮崎アグリサポートは高齢者だけで構成する会社だが、発足のきっかけは、ブラブラしている“フリーター高齢者”に仕事がしたいかと尋ねるとしたいと即答する高齢者が圧倒的に多かった。極端な言い方だが、

働きたいときに来て働けばいい、という考えで立ち上げた。

採用目的に対し、高齢者が貢献しているかどうかを尋ねた。経営者は14項目中、12項目で貢献していると高く評価している。格差が最も大きかったのが、「長期的な働き手」。「短期的」ばかりでなく、長期的な働き手としても予想以上に貢献していると評価。採用目的で最も高かった「単純な仕事の担い手」の役割も十分に果たしている。逆に期待をやや裏切ったのが、「他の分野の技術と経験」と「地域貢献」。

一方、高齢者自身はどう見ているのだろうか。「長期的な働き手」として貢献度が高いと思っている【図表2-3】。

図表2-3 採用目的と貢献度

指数

	目的・経営者	貢献・経営者	貢献・高齢者
短期的な働き手として	3.11	3.47	3.30
長期的な働き手として	2.63	3.20	3.42
経営の補佐として	1.76	2.10	2.41
生産力の向上のため	2.84	3.00	3.24
単純な仕事の担い手として	3.20	3.34	3.27
専門的な仕事の担い手として	2.30	2.48	2.93
農業分野の技術や経験を期待	2.19	2.31	2.49
他の分野の技術や経験を期待	2.61	2.36	2.35
経営者と若年者とのつなぎ役として	2.22	2.47	2.83
職場を明るくするため	2.31	2.66	3.19
若年者への手本として	2.64	2.90	3.14
経営の多角化・品目の多様化	2.17	2.21	2.43
地域貢献のため	3.03	2.98	2.67
人件費の削減のため	2.54	2.79	—

資料出所：平成16年度農業法人高齢者アンケート

指数説明：数値は、「採用目的」では「大いにあてはまる」4点、「ややあてはまる」3点、「あまりあてはまらない」2点、「全然あてはまらない」1点とし、平均値を求めた。4点に近いほど「あてはまる」ことが高くなる。「貢献度」も同様に算出し、4点に近いほど貢献度は高いことを表わしている。

## Q…03

# 高齢者はどのように活躍していますか

高齢者の働きぶりの実情を把握するために2004年度は7法人を訪ねました。詳細は2004年度報告書にあります。2005年度の働きぶりの実写につなげるために、5法人の高齢者雇用の実際を簡単に紹介します。

### ● 瞬間的判断……ゴールド

有限会社ゴールド農園（石岡繁春代表取締役、青森県、リンゴの生産・加工）では、高齢者を現場要員（りんごのフクロ詰め・箱詰め・選果）として、また生産指導者として、雇用しています。

現場要員の人数は50名ほどですが、そのうち高齢者は15%程度を占めています。身分はパートタイマーで給与は時給です。人選基準は、詰め作業は協調性ときちんとそろえられる人を、選果はリンゴ栽培の経験者で瞬間的判断に長けた人を選んでいきます。それらに対し、生産指導者1名は日給月給制です。生産指導者は元農協職員、リンゴ栽培の専門家であったことから定年後に迎え、現在、契約農家200戸ほどを指導しています。専門性が基準です。また営業について一般企業からの転入は可能かと聞いたところ、毎年変化する市場状況に対応するには経験に基づく判断が求められるので、即戦力としては無理だということでした。

### ● こつこつ……黄金崎農場

株式会社黄金崎農場（梅津鐵市代表取締役社長、青森県、ジャガイモ・大根・大豆・小麦生産）では、

収穫や草取りとして雇っています。3月から12月までの季節雇用です。陰日ななくこつこつと働ける人がよいという。建設業に変わる働き口として期待されています。高齢者に向いていない作業としては農業機械のオペレータを上げていました。これは他の法人も異口同音に述べていました。

### ● 壮年リタイマー……はざま

有限会社はざま（間和輝代表取締役、宮崎県、養豚・肉牛（生産から堆肥）・野菜（ゴボウ・にんじん）生産販売）では、野菜の収穫・選別・草取り、トラック運転・積み下ろし作業に高齢者がついています。身分は準社員で、時給制と月給制とがあります。雇用延長者が5名います。メインの養豚約8万頭の作業に高齢者はいません。機敏性が求められ、高齢者では無理。45歳くらいになると異動するそうです。

### ● ワークシェアリング……丸浅苑

有限会社丸浅苑（湯浅明男代表取締役、徳島県、シイタケ生産・加工／健康食品・販売）では、採取及び菌床の浸水と棚に並べる作業についています。5名で1人は正社員（月給制）、他はパート（時給）です。若者が入れない日時に高齢者が勤務するという基本体制。またIT活用による生産体制が確立した結果、作業が単純化したことも高齢者にできる仕事を生み出しています。

## ● 経理に……平田

有限会社平田観光農園（平田克明代表取締役、広島県、果物生産・加工・直売、観光農園、レストラン）では、事務経理と加工品製造、接客、剪定・フクロ掛け作業に高齢者がついている。月給制と日給制を敷いています。

採用経路は、職安と知人からが3法人、知人と新聞広告が1法人、残りは経営者が声を掛けて採用しています。

こうした情報を整理し、2004年度報告書で一覧化したが、農業以外からの採用、高齢者会社、企業成長と高齢者雇用など新たに派生した課題に挑むため、2005年度は、各テーマにそって次の法人を訪ねました。またこの報告では、雇用の拡大には農業経営の拡大・安定が肝心要であるということから、はじめにその法人の経営の特徴をまとめました。

## ● 成長と雇用

農業以外から高齢者を採用したこととリスクマネ

ジメントという現代的問題に対処させていることなどに注目して有限会社ココファーム(Q3-1)を、多様な職種で高齢者雇用を展開する様を追って農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム(Q3-6)を、マネジメント手法としての助成金の活用を学ぶために有限会社有田園芸農場(Q3-4)を訪ねました。

## ● 季節雇用

また、季節雇用に特色がある法人として、農事組合法人世羅幸水農園(Q3-3)、有限会社農業公園信貴山のどか村(Q3-5)、片山りんご有限会社(Q3-7)をそれぞれ取り上げました。

## ● 高齢社会

さらに、有限会社新福青果(Q3-2)には、誰でもできる農業を人的面でも展開し、同社を母体にして設立された高齢者だけで構成する有限会社宮崎アグリサポートについて尋ねました。



# Q…03-01 六次産業

## コッコファーム

## 熊本

### 農業外パワーでリスクマネジメントする

#### 販売価格を自分で決める

第一次産業だけでは成り立たないが、第一次産業をはずしたらビジネスとして成り立たない。

ゼロからのスタートだったが、いまでは九州全域から卵を求めて早朝からお客が駆けつける。空港から乗ったタクシー運転者も着くと同時に無線で仲間に何ケースいる、と問いあわせていた。いつものことだそう。

第一次産業(卵)だけから脱出するために、加工(第二次産業)、販売(第三次産業)、観光(第三次産業)と多次元化に挑み、いまは“六次産業”へと成長している。六次産業とは、第一次・第二次・第三次を足し算しても掛け算しても答は同じ“六”になるからそうネーミングし、生命総合産業として農業が存在していることを表現している。

そして、現在は経営的にみて、「流通が大きな柱に育ってきたが、一次産業をはずしたらビジネスとして成り立たない」。あくまでも、「農業を基本に農業と他産業の利点を生かした経営を目指す」と、現時点の経営のあり方を表現している。

たとえば、いまや売上の大黒柱となっているニンニク卵黄。ニンニク栽培(第一次産業、作物の多種化)を行い、エキスを抽出し(研究開発、第三次産業)、従来の作物(卵)の卵黄とニンニクエキスを掛け合わせ、新たな新製品(第二次産業)をつくりだした。製品を入れる容器、カプセルは他社に委ねている(ネットワーク化)。そしてこの商品を提供に徹し、表(販売)にはでないという戦略をとっている。ユ

ニークなビジネスモデルである。六次産業として開発可能なものは積極的に商品化するが、結果として王道である一次産業からかけ離れた商品は表看板に掲げない。あくまでも原点である、一次産業らしい商品でファームをリードしていく、と主張しているように思えた。

また卵の直販に乗り出した大きな理由は、販売価格は自分で決める、という悲願の成就である。

#### 高齢者が働ける環境に育つ

若者は必要だが経験と粘りが足りない。コッコファームは経験を必要とするし経験を活かせる場がある。そう考えたとき、高齢者が働ける環境が多くあることに気づいた(六次産業)。地域の高齢者は働きたいが働く場がない。コッコファームは仕事を提供できる。そうした相互のニーズが合致し高齢者雇用が本格化した。結果として、経営目標である、地域の活性化につながった(地域との共生、健康で働ける喜び、経済的取得)。

高齢者は粘り強い。ネバリは農業のモノづくりに欠かせない能力である。

#### 📅 年齢層別期待

若者：いま担当している仕事をしっかり学び将来の課題に取り組んでほしい

中堅：現状の課題を解決し将来の課題に取り組んでほしい

高齢：現在の課題を解決し若者・中堅をしっかり育ててほしい

## 📖 高齢者と若者とのスクラム

シルバーライフの会（55歳以上）とニューリーダーの会（35歳まで）、基本的にはそれぞれで各課題に取り組む。時に、提携して一つの課題に取り組む。老若共存の場づくり。

55歳以上従業員 35 - 36名(35歳まで約30名)。

### 専門性を活用する

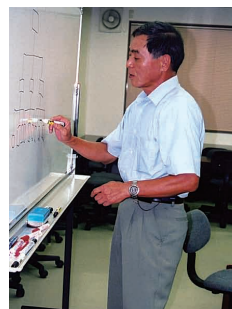
高齢者雇用で他社と違う印象を深く受けたのは、リスクマネジメントに専門知識を導入したと聞いたときだ。今は差別用語で使えないが、百の姓を持つ多面的な農業プロでも、細菌が相手では打つ手がな

いであろう。定年退職した元自衛隊の幹部を迎え入れた。間接部門、そしてリスクマネジメントという予防管理に投資するという経営姿勢に驚いた。それも、自衛隊共済会の再就職担当者からの売込みを、現在と将来の経営にプラスになる方向に転化させ判断している。

また、農業機械は使いたいときにはいつでも使えるものでなければならない。生産計画を確実に実行する必需管理である。そのため、故障するとすぐ買い換えることが多く、その分、コスト負担も大きかった。機械管理と使用方法の点で見直す必要から、元農機具メーカーの社員を採用した。このとき、数人応募があったが、採用方針として、管理と教育ができる人と決め、その目的を遂行できる人を見極めた。

- ①目的と前職
- ②採用ルート
- ③現在の仕事
- ④信念
- ⑤一言

### 間接業務に経験知を



- ①リスクマネジメントに自衛隊退職者を採用
- ②自衛隊共済会・再就職担当者あっせん
- ③リスクマネジメントおよび教育、ニンニク栽培の責任者（製造・出荷・品質管理）
- ④責任感を果たす
- ⑤発展のためには指示・命令の流れをしっかりとったほうがよい

### 加工製品に品質力を



- ①生産ライン管理に食品加工メーカー退職者を採用
- ②公募
- ③加工工場勤務、生産計画（販売部門との連携）、品質管理、勤務体制づくり
- ④貢献
- ⑤年齢ではなく、健康であれば専門性で採用するようになる

### メンテナンスに技術力と職訓力を



- ①農機具管理に農機具メーカー退職者を採用
- ②新聞折込み
- ③農機具のメンテナンス、廃棄・修理の判断、部品・機械調達、保守・操作教育
- ④若者の育成
- ⑤若者は達成感とか喜びを素直に受け取るように



前頁の3人にとって共通していることは、人柄がよい、という点である。

面接項目に必ずある人柄であるが、これも抽象的であいまいな選択基準である。しかし、結果的に組織運営上では、人柄に左右されることが多い。3人を見てみると、何の仕事でも嫌がらない、進んで自らが手本となる、若者が好きだ、という“人柄”で真剣に取り組んでいるようだ。

### 📌 3人の共通

感謝:定年は仕事に対するあきらめの年齢を指す。もういい仕事はできないであろう、と。それが毎日来ることが楽しい。そういう仕事環境を与えられているので、それに応えようという思いだけで働いている。コココファームだから雇ってくれているという感謝の気持ちもあるが、もう一つ大事なものは、社長の夢に同調できるから働いているという面もある。

## 会社概要



法人名：有限会社コココファーム

所在地：熊本県

代表者名：松岡義博代表取締役

主な作物：鶏卵、鶏肉、ニンニク卵黄

## Q…03-02 スニーカーとパソコン

# 新福青果

# 宮崎

## 全社員が高齢者の会社を設立する

### 新加工所も高齢・障害者雇用

「誰もができる農業経営を目指す」。

誰でもできる、を全面的に展開するために、徹底したIT管理を行っている。畑とコンピュータ管理、まるでちぐはぐな取り合わせである。ゆえにイメージがまるでわかなかった。しかしそのシステムの説明を受けると感激に変わった。凄い。しかし、今回の目的はIT経営ではなく、高齢者雇用である。ゆえに感激のシステムを紹介できないのは残念であるが、新福HPにアクセスしてそのあたりを学ばれることをぜひお勧めします。その一端、高齢者が働いているところを撮影するために、新福社長の案内でサトイモ畑に行った。若者が地下足袋、といたいところだがスニーカーに泥だらけの作業服で抱えているのはパソコンである。作業状況を現場で打ち込んでいる。送信を押せば即刻オフィスは作業状況を把握できる。生産・出荷計画はすぐできあがる。という具合である。

さて、この誰でもできる農業の思想が、人の面では高齢者雇用に結びつき、障害者雇用に結びつき、さらに高齢者雇用は高齢者会社設立に発展している。

夢ついでに、平成19年にオープンする新加工所（一部17年12月1日操業）を紹介しよう。総面積2万5000㎡・処理量7500トン・新規事業売上30億円。カット野菜・冷凍野菜工場、情報処理センター、野菜事業部、育苗施設、機械倉庫、惣菜・情報処理センター、販売所（地域の高齢者が加工した製品）、

体験農場を備えた総合施設。生産・加工・販売・農業体験（エコ）という機能を持った施設である。運営に約100人を当てる。その2割を高齢者と近隣の福祉作業所の人たちが占める。将来にわたっても、高齢者雇用と福祉貢献の姿勢を貫いている。誰でもできる農業の法人の実践である。

### 経験豊富な宮崎アグリ

そもそも高齢者を雇おうと考えたのは、地域に暇をもてあましている高齢者がたくさん目についたからで、働きたいかと声をかければ、働ける場があれば働きたい、と即答が返る。ならば、「高齢者の生きがいづくり・健康づくり・社会参加づくり」として、一緒に働ける場をつくろうと出資者を募った。15人が賛同し、高齢者だけで構成される有限会社宮崎アグリサポートが設立された。

現象的に表現すれば以上のような経過だが、次のような理念からそれは生まれた。「私が推進しようとしている農業経営の基本は、家族経営です。それは人的面でも同じように考えています」。つまり、家族経営の働き手は、年寄りが出て、働き盛りの壮年が出て、勉強中の若者がいる。その家族経営を企業経営に発展させても人的構成は同じに実現させなければならぬ。経験豊富な高齢者がいて、経営をリードする壮年が出て、将来を託すことができる若者がいる、という構成にもっていく。

その実際を象徴的に表現すると、IT管理は若者が、経営は壮年が、現場は高齢者が分担している。

「少子高齢社会を受けて高齢者のための社会づくり



の一端を担うという基本もありますが、新規就農を希望する若者より高齢者の方が仕事の理解が早いというケースにいくつもあります。もの、というか、仕事に対してとらえる視点とか感性が多分違うのでしょう。経験が豊富なことと気持ちにゆとりがあるからでしょうか、そうした利点を現場に生かしていきたい」。

経験は、地域のこどもたちの指導者としても生かされている。地域貢献のための高齢者雇用が、地域文化を育てる点に貢献している。農業が循環サイクルの産業であるとすれば、社会貢献の面でもサイクルを描いているようだ。

母体である、新福青果の定年は60歳、全員が対象。宮崎アグリサポートの設立趣旨に賛同し出資すれば、働けるまで働ける場は提供されている、というわけである。新福社長も60歳になったら宮崎アグリサポートに行くことを楽しみにしている。誰でもできる農業は野菜づくりのノウハウをすべてIT化している。ゆえに、モノツクリは将来にわたって継承できる。後は、経営力の伝承をどう行うかが現

社長に課された大きな課題であろう。その課程は、後継経営者育成のモデルとして今後も注目していきたい。

### サマータイムで働いています

宮崎アグリサポートは新福青果の野菜事業部の仕事を請負う。主として野菜づくり・収穫・加工等を行っている。労働条件はどうなっているのだろうか。

出勤時間であるが、働きたいときに来て働けばいい、という考えである。ヒアリング日、「Aさんか、今日暑いからもう帰ったか、来てないんじゃない」といった程度の認識だが、その程度の働き方で十分だという。しかし、ほぼ毎日出社している宮崎アグリサポート社員は、農園に5名、加工場に7名もいる。やはり責任感は強く、働きたい、という思いは本物だ。

出勤時間はユニークである。決定に当たり新福青果と宮崎アグリサポートの全員にアンケートをし、さらに各年齢層別にヒアリングを行い、それをたた





き台に外部者を交えた委員会で協議し、次のように決めた。正確には試行した結果を再度協議し決めた。

アンケート結果と高齢者ヒアリングで、夏場の勤務がハードである、時間短縮より休憩時間を長くすれば疲労が回復する、という意見が出され、試行した結果、サマータイムを導入。

期間は5月15日から9月15日。始業は午前8時から終業17時まで。休憩は昼休憩を12時から14時まで2時間。途中で10時に15分、15時に15分休憩時間がある。実質7時間30分。

サマータイムに対しウィンタータイムも導入された。霜が立ち朝、畑で仕事ができないからである。

サマータイム導入時と同様に検討された。結果、期間は1月と2月。出勤時間は8時から17時までであるが、8時から9時、霜の状況によっては10時まで加工場で勤務し、畑では10時から作業する。休憩は12時から13時と、10時および15時に各15分入る。

意見収集の結果から時間短縮より休憩時間の延長を選択した。働きやすい環境づくりの具現化であり、机上プランで起こりがちなミスリードを防いだといえよう。

賃金は時給。地域の最低賃金+50円。ただし、経験を考慮した能力給。賞与は年2回、それに決算手当が年1回、さらに配当金がある（現在、収支は黒字）。

会社概要	
	法人名：有限会社新福青果
	所在地：宮崎県
	代表者名：新福秀秋代表取締役
	主な作物：サトイモ、ゴボウ、サツマイモ、ニンジン、ラッキョウ、馬鈴薯、キャベツ、ミニ野菜シリーズ、農産加工品

## Q…03-03 和をもって組合とす

# 世羅幸水農園

# 広島

## 8割高齢者が果樹管理する

### ナシ専業からワイン販売へ

個別農家が集合化した経営体。したがって、単体で法人化した組織と異なり、経営者（組合長）は創業者のように強烈な個性で組織をリードするタイプではない。いまの組合長・広山育甫氏は6代目、農家の長男として生まれ、現組合に加入し自然に組合長になっている。

したがって、経営運営の底流に平等の考え方が流れ、経営の決定は役員会でなされる。典型的な和の組織である。しかし、経営運営は時代とともに躍動している。

世羅幸水農園は、幸水の名が現しているようにナシ専作の大規模経営で運営してきた。そして、幸水の名が冠されているように、幸水成育の親農園である。そのナシ専作農園が数年前からブドウ、イチゴと作物を増やし、観光農業としても経営の幅を広げている。世羅郡・世羅町は花観光として毎年130万人が集まる。この集客力を利用し、さらにその一端を担う経営努力も果たさなければならないであろう。第三セクター運営によるパークオープンも間近である。

加工品は、ナシを原料としたナシ“ゼリー”しかなかったが、“柿酢”にヒントを得て“梨酢”を商品化した。原料のナシは当法人の作物であるが、研究を重ね製品化にこぎつけた段階で、精製作業はアウトソーシングした。経営のネットワーク化とコスト負担となるモノはできるだけ持たない現代的経営手法をとっている。

ブドウは、減反政策の代替作物として平成11年から栽培している品目であるが、平成18年にオープンする世羅アグリパーク（広島県農業公園）内のワイナリーにワインの原料として供給していく。ここで造られたワインはパーク内のレストランで飲まれる。ワインは小西酒造（兵庫県）が醸造し、原料供給は世羅幸水農園が一部を担い、バック（出資）に行政（広島県と世羅町）が立つなど、パーク等は3者協業で運営される。地場産業を拡大・強化し、地域経済を活性化させ、雇用の場を広げるためにいろいろな手と知恵を提携する。

一次作物としてナシ専業からブドウ、イチゴと多品目化し、二次加工品もゼリーから酢、ワインと多様化し、三次化もナシ狩りからブドウ・イチゴ狩り、レストランでの飲食へと拡大している。今は酒の販売権を持っていないが、近いうちに販売権を取得しパークオープンと同時にワイン販売も行う予定だ。和の経営運営も時代によって波状を広げている。

すべてが役員会で決まるスピードに欠けたようなシステムのように感じたが、着実に歩んでいる。女性部会も役員会と同様に月1回開催している。そうした組織も機能し、総合的な知恵で運営しているような印象が変わった。

### 最多時の人集めがネック

#### 雇用

世羅幸水農園の就業者数および55歳以上者数は以下のとおり。

(人)

就業形態	性別	55歳以上	全数
組合員	男性	13	26
	女性	8	12
従業員	男性	1	3
	女性	15	18

55歳以上は、組合員は55.3%、従業員は76.2%。従業員の約8割が55歳以上である。

従業員数は欠員がでると補充するが、ほぼ固定している。欠員補助は知り合いの紹介から採用する。

ただ、今後は、高齢者ではなく若者を採用するかもしれないという。実際、ヒアリング日の翌月の9月に来春卒業予定の農業高校生（女性、2人）を面接し、採用する予定だといっていた。経営の幅が広がることへの対応がその大きな理由であろう。人的構成のバランスを職域・職種の拡大とともにとっていくことも重要である。

それに対し、季節雇用が問題だ。摘果と収穫は人力頼り。したがって、摘果の5月から1ヵ月、収穫の秋に季節雇用として、年齢に関係なく100～110人を雇う。この数の確保が容易でない。生産規模維持のネックとなっている。

必要なときだけ必要な人を雇うことができれば一番よい。最大必要人数は総勢150人弱になるが、常時それだけの人を雇う仕事量もないし、それだけの人件費コストを持つ余裕もない。栽培規模が大きくなればなるほどより多くの人手が必要になり、最大必要人数を必要とする一時に、一度に集めることが難しくなっている。

そのために、今年初めて人材派遣センターを活用した。人の紹介機関の多様化に取り組む、とはオーバーな表現になるが、それだけ人集めに苦労している。今年は7～8人使ってみた。

もちろん、毎年行っている職安への求人や担当者による依頼行脚も行っている。

#### 📅 定年

平成16年から、67歳定年。昨年該当者が出たが、“労働者”確保を目的として、“継続雇用”。

定年年齢は2年単位で見直している。



#### 📅 仕事

仕事は、大雑把に分けると、55歳以上と女性は果樹管理、若者は主に機器操作と集荷作業にあたっている。具体的には、55歳以上は、果樹管理として摘果、収穫、剪定、誘引、草刈を行い、うち女性は摘果と収穫を担っている。若者（現在、6人）は、トラクター等機械オペレーションや積み込み等集荷作業を行っている。

農業機械のオペレーションは若手が主体だが、若いときから操作しているものは、55歳以上でも、機械（トラクター、スピードスプレーヤー、パワーショベルなど）を操作することがある。

### ハシゴの上り下り作業も行う

#### 📅 作業姿勢

55歳以上が行っている収穫等ナシ園での基本的な作業内容は次のとおりである。

基本は、不整地を歩く、ハサミやノコを使う、ハ



## 📅 勤務時間

勤務時間は、8:00 から 5:00 まで。

休憩は、10:00 - 10:15 と、12:00 - 1:00、3:00 - 3:15 で、労働時間は実質 7 時間 30 分。

休日は、日曜日と祭日（週 6 日労働）である。

休暇は、基本的には自由にとれる。自営農業者が多いことから、とくに収穫時期は自由になっている。

## 📄 従業員給与

給与は時間給。700 - 900 円。格差は年齢、経験、作業部所を考慮して決めている。

## 📄 社会保険

社会保険は労働保険（健康・雇用・労災保険）、年金に加入している。

## 📄 評価

モノサシは平等である。組合法人の特徴であろう。組合員の給与も時間給計算で、トップ・役員もヒラ組合員も同額である。差が生じるのは、働いた時間だけ。つまり、

20 - 67 歳とも 12,000 円×作業日である。

シゴを上り下りする、の 3 点である。不整地でハシゴを上り下りしたり、ハサミを使う作業があるので、ケガの発生が懸念される。ゆえに、高齢者にはケガをしないように注意を呼びかける。また、ハシゴの上り下りおよび不整地歩行になるので、70 歳以上では不安があるので、70 歳以上は採用していない。

実際に作業中に事故が発生したことがある。ハシゴ使用時に、ハシゴが転倒し骨折している（労災保険で処理）。また、ハサミ使用による切り傷もおきている。

収穫作業は、通常は手の届く高さにあるナシをとる。そのとき視線は常に上に向け、腕を上には伸ばし、ナシを上には持ち上げ収穫する。上に向かう作業姿勢が多い。収穫すると、収穫したナシを収穫カゴに入れる。腕の上下運動がある。中身が約 6 - 7 キロになると、ところどころにおいてある集荷用コンテナまで数歩歩き、収穫カゴからナシをとりコンテナに入れかえる。中腰になる。集荷用コンテナは、1 コンテナ約 17 キロ。集荷は若者が担当している。

誘引作業と剪定は、手腕を上げた姿勢の連続である。

全体として、集荷以外は同じ姿勢が続くことが多いため、肩こりを訴える人が多い。

55 歳以上の従業員の勤務状況は以下のとおりである。

## 会社概要



法人名：農事組合法人世羅幸水農園

所在地：広島県

代表者名：広山育甫組合長理事

主な作物：ナシ、イチゴ、ブドウ、梨酢、ワイン

## Q…03-04 有田語録

# 有田園芸農場

# 広島

## 雇用助成金をうまく活用する

### すぐれたマネジメント力

マネジメント力の総和で経営している。

#### 📖 コミュニケーション

目的は、全員が目的とする経営行動を正しく取ってもらうために行っている。日本の組織は阿吽の呼吸でわかりあえることをよしとしていたが、働くものの意識の変化や育った社会環境の違いから、全社員に方針等を浸透させるにはいま、アカウンタビリティ、説明力が経営者に求められている。その手本をここで見つけたような気がする。有田では有田隆則社長が話したことを“有田語録”として収録し、1冊の本にまとめ、全員に配っている。方針－行動基準－行動と、より具体性をおびるごとにその内容はブレークダウンされ、読む従業員が具体的に実行できる内容になっている。外から見たときに、従業員の行動が“有田行動”として目に映るような結果が期待できそうである。伝えたいことを語感に訴え、次に視覚で確認させている。

これをさらに積み重ね集大成し、幹部社員育成の教育テキストとして活用し実行すれば、創業者魂が組織に根づくであろう。思考の基点と過程、そして判断についても加味されまとめれば、すばらしいテキストになるであろう。

#### 📖 見直し・独自性

就業規則がない法人は少ないであろう。しかし、作成するときにモデル例の一語だけを変えて作成し

たり、届けた後はしまったままで一度も見直したところがないところが案外多いのではないだろうか。有田では、法改正など必要なときに時期を逃さず改定し、そのつど届け出ている。もちろん、従業員に周知している。

また、今年から賃金制度の一部に「成果給」を導入している。いま一般企業でそれを導入し失敗している例が数多く取り上げられているが、その原因の多くは、評価（基準・運営）にある。有田のは、有田の作業に根ざした独自で具体的な評価基準が作られている。成功事例の大手のT薬品やN火薬と伍して、この点ではトップクラスのマネジメント力である。

#### 📖 外部の力

公的助成金をフルに活用しているが、自社の情報力だけでは毎年変わる制度の情報をキャッチするのは容易ではないであろう。しかも、本業の農業ではなく人事畑の情報である。社労士（社会保険労務士）との連携がうまくいっているからできることである。本業（得意分野）以外の弱い部分（不得手の分野）は自力ではなく他力をうまく活用する、これもマネジメント力である。

#### 📖 中途採用

今年3月に、生産管理に44歳・男性（元地方公務員）、販売促進に45歳・男性（元住宅販売会社）、ホームセンター営業に48歳・男性（元織物会社）と40代の即戦力を、さらに9月には生産管理業務に32歳・男性（元建設会社）、営業事務に30歳・女性（元会計事務所）など若い力を注入した。マネ



ジメント力のレベルアップを図っている。

## 雇用形態が百花繚乱

### 📁 労働条件

基本的に、正社員以外に高齢者がいる。その人たちの雇用形態と労働条件を次に一覧化した【図表3-1】。

なお、参考までに正社員の給与制度を記すと、賃

金水準は県の水準に合わせている。その構成は、基本給+職務手当（営業手当）+役職手当+通勤手当+皆勤手当である。

### 📁 継続雇用

60歳をすぎると、本人の意思を確認し、働く意思があれば再雇用する。長年培ってきた技術や経験を活用したいからだ。

雇用条件は1年契約。1年ごとに更新する。賃金は、時給のものは時給のまま、月給のものは月給の

図表3-1 高齢者の雇用形態と賃金

呼称	準社員	常用パート	契約社員	ブチパート	季節パート	短期アルバイト
形態	8:00～17:00	9:00～17:00 9:00～15:00	1年ごとの契約主に60歳以上	登録制 必要時に雇用	農繁期に1-2ヵ月	期間を区切る
給与	時給(毎年10円アップ) 通勤手当(20日以上勤務)3000円～ 皆勤手当5000円 賞与:年2回	時給(毎年10円アップ) 通勤手当(20日以上勤務)3000円～ 皆勤手当5000円 賞与:年2回	時給700円以上	時給750円	時給750円	時給700円

まま継続する。ただし、水準は現状維持のものとダウンするものとの2者にわかれる。現状維持かダウンかは、作業のスピードとリーダー的存在か否かで判断する。

### 新規雇用

新規雇用する目的は、将来のリーダー的存在として若者を採用し、高齢者は現場の管理者として採用する。

管理者として、05年9月、電機メーカーから役職定年者（60歳）を採用。

## 助成金をフル活用

有田園芸では、継続雇用促進（継続雇用定着促進助成金）とトライアル雇用（若年者及び中高年試行雇用奨励金）、リストラ雇用（不良債権処理就業支援特別奨励金）、さらに新規高齢者雇用（特定求職者雇用開発助成金）と、活用できるものはできるだけ利用している。

その一端を見ると、平成17年度では、助成金のトライアル雇用の中高年奨励金を活用して生産管理

（57歳）に、若年者奨励金を活用して生産部（31歳）、営業事務（30歳）、営業（31歳）を採用している。参考までに紹介すると、通常に生産部（22歳、23歳）、生産管理（36歳）を採用している。

こうした助成金の情報は、前述したように、社労士（社会保険労務士）から得ている。手続きも社労士の指導を受けながら総務部門が行っている。ヒアリング時、社長が問う細かなことに着実に応える状況を見聞きしていると、具体的な仕事をかなりこなしている様子がわかる。専門的な知識は他力を活用しながら、社員をうまく育てている。そうしたマネジメントが、社長業が展開できる時間をつくりだしている。

## 会社概要



法人名：有限会社有田園芸農場

所在地：広島県

代表者名：有田隆則代表取締役

主な作物：花壇用草花・鉢花・野菜苗、ジャガイモ・米・ミカンの生産卸売、完熟牛ふん・園芸用土などの卸売

# 図でみる企業成長と雇用者数

## ①伊賀の里モクモク手づくりファーム

高齢者新規従事部門

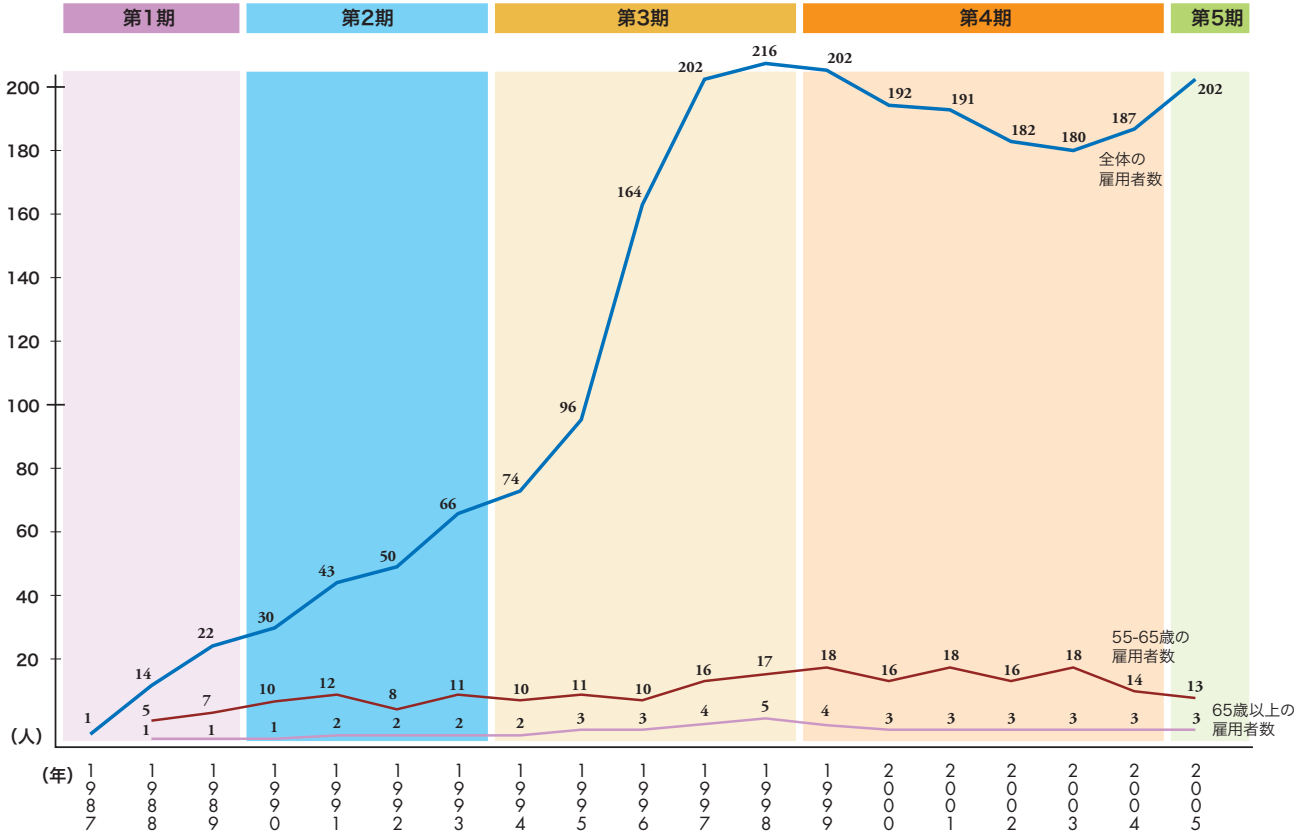
ハムの製造

公園管理

パン、和菓子

温泉

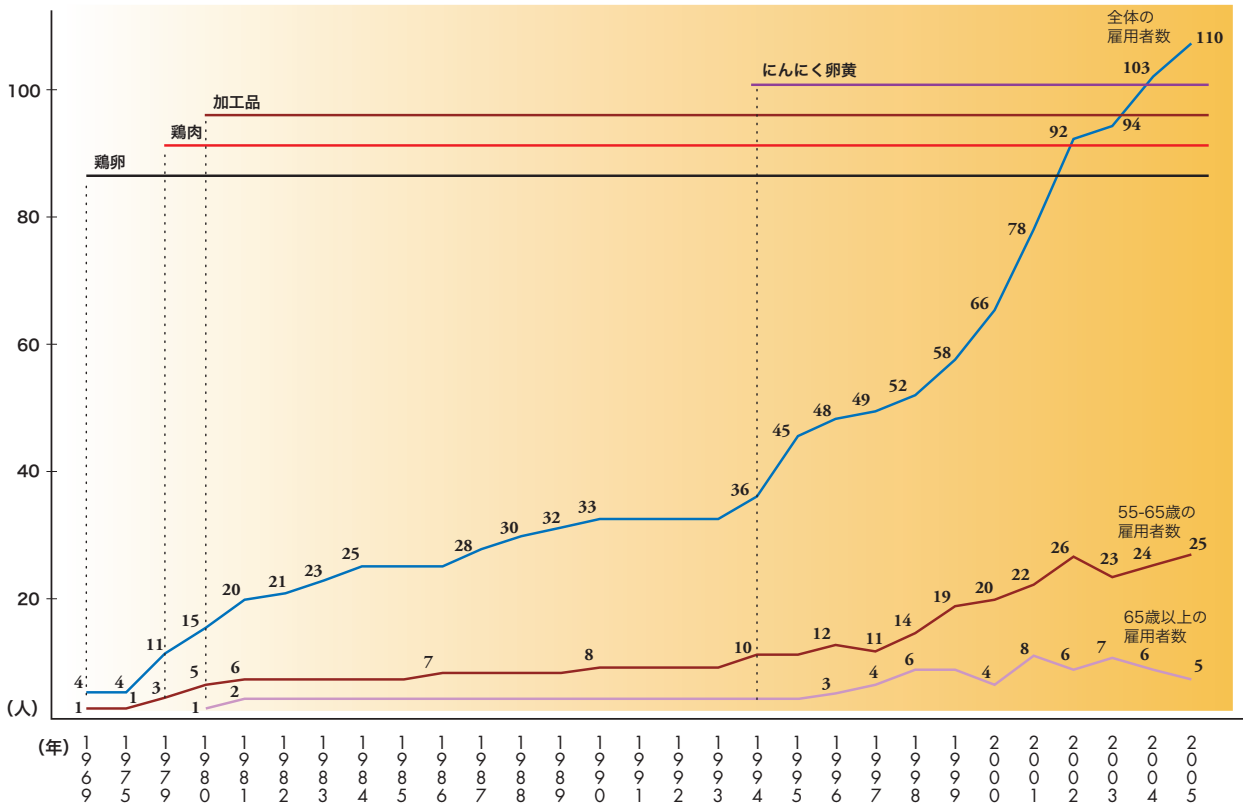
店舗



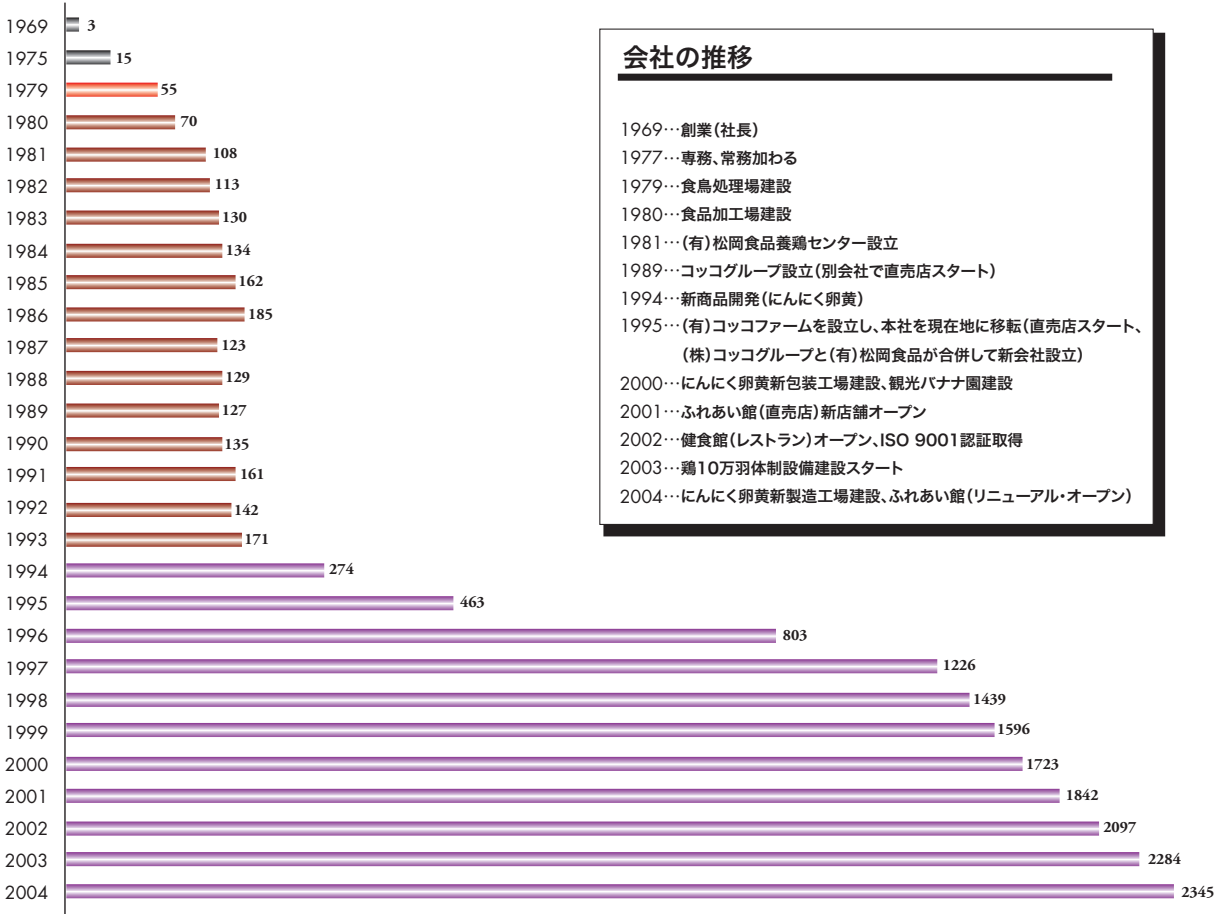
新規製品	組織
豚 ハム、ウィンナー	1987 農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合
	1988 ・手づくりハム工房モクモク ・モクモククラブ
	1989 手づくりウィンナー教室 イメージづくり「服部ハム蔵」
こいちこ米、野菜、ビール	1990
	1991 直営第一号店三重県津市に開店
	1992 有限会社モクモク
パン、パスタ、惣菜	1993
	1994 伊賀銘柄豚新興組合を「農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム」に名称変更・農業生産部新設
	1995 モクモク手づくりファーム
ミルク、チーズ	1996 モクモク通販
	1997 地麦パン工房、パスタ工房、PaPaビアレストラン
	1998 パン・パスタ体験教室 元気なおかず工房モクモク
店舗	1999 小さなのんびり学習牧場
	2000 農村料理の店もくもく
	2001 野天もくもくの湯
温泉	2002 日本ペットミニ豚普及協会 農場レストランSaRaRa四日市
	2003 農場レストラン風の葡萄・鈴鹿
	2004 農場レストラン時のぶどう・松阪 モクモク元気な野菜塾市場
公園管理	2005 農場レストラン風の葡萄・名古屋三越 農場レストラン風の葡萄・中部近鉄百貨店草津
	滞り型食農学習施設OKAERIビレッジ、ジャージー牧場



## ② コッコファーム



## 売上高の推移 (単位=百万円)



### 会社の推移

- 1969…創業(社長)
- 1977…専務、常務加わる
- 1979…食鳥処理場建設
- 1980…食品加工場建設
- 1981…(有)松岡食品養鶏センター設立
- 1989…コッコグループ設立(別会社で直売店スタート)
- 1994…新商品開発(にんにく卵黄)
- 1995…(有)コッコファームを設立し、本社を現在地に移転(直売店スタート、(株)コッコグループと(有)松岡食品が合併して新会社設立)
- 2000…にんにく卵黄新包装工場建設、観光バナナ園建設
- 2001…ふれあい館(直売店)新店舗オープン
- 2002…健食館(レストラン)オープン、ISO 9001 認証取得
- 2003…鶏10万羽体制設備建設スタート
- 2004…にんにく卵黄新製造工場建設、ふれあい館(リニューアル)オープン

## Q…03-05 ピンチからの脱出

# 農業公園信貴山のどか村 奈良

## 元百貨店部長のCS教育が成果をあげる

### 自作自販モデルの魁<sup>さきがけ</sup>

ピンチからの脱出がきっかけだった。

傾斜地を利用した棚田は、絵になる日本の農村風景の代表格だが、生産性から見ると耕耘機も入らない狭い田が散在する厄介な生産現場である。生活力のない生産現場に愛想をつかした若者が離村。働き手が消えた田畑は不耕地となり、さらに追いかけるように減反政策が煽った。地域そのものが“倒産”状態であった。

1980年（昭和55年）、県の農地政策の一環として農地造成を受ける。散在していた狭隘な田や遊休農地は41ヘクタールの観光農地へと生まれ変わる。地域も活性化した。この観光農地を会社組織で運営しようと有限会社にし、地主に出資を募り、「有限会社農業公園信貴山のどか村」として集団経営に移行した。集団経営としたのは、性格的なもので、役員全員が協議して経営運営しているからである。土地もすべて借地である。

収入源は、体験農園、入園料、体験教室・キャンプ場、レストランの4領域から成り立っている。棚田時代とは雲泥の差がある経営環境の変化である。販売方法も、自分の土地に集客を図り、消費者に直接売る方法を選択した。つまり、作物は生産しているが、市場には出荷していない。体験農園として販売している。サツマイモ畑では、訪れた人たちがサツマイモを掘り買って帰る、というように体験農園で消費される。集客方法から価格設定まで、すべて自分で責任をとる経営手法を選択した。観光農



園の魁である。

計画では、年間15万人が集客できれば黒字運営が約束されるが、最近は客足が鈍化しつつあり、さらなる努力が求められている。

その一つがバリアフリー化。トイレ、バーベキューの場は進んでいるが、味覚狩りの場が課題。ミカン、リンゴ、ブドウについて車椅子対応が望まれている。しかし、畑は不整地ゆえに車椅子が入らず身体障害者の希望に応えることができなかった。それが、イチゴについては車椅子でもできるようになる。この工夫はイチゴ担当者・高齢者が凝らし続けた。4畝のうち1畝を左右どちらとも車椅子が通る道を確認し、座った位置から手を伸ばせばイチゴが取れるように盛り土し、畝の土が崩れないようにブロックしている。ブロックは車椅子があたっても土が崩れないこと考慮した対策だ。イチゴハウス2棟に各1本、車椅子対応がなされた。味覚狩りを楽しみたいという顧客要望への解決が、客層の幅を広げることにつながるであろう。社会貢献的な意味合いも含んでいる。

しかし、当農園をモデルにした観光農園スタイル



は各地に増え、集客力を高めているところがある。それらと比較すると、畜産と温泉がないことが集客力の点で弱みだと感じている。ヒアリング日の翌週には社長と副社長が伸び盛りの観光農園に視察に行くといった。今は黒字だが、今後の発展に向けた行動に怠りなく取り組んでいる。その姿勢に、“地域倒産”を二度と味わいたくないという秘めた意思を強く感じた。

## 段取り上手の高齢者

### 📁 雇用環境

作物は、イチゴと、野菜としてネギ、サツマイモ、シイタケ等、果樹としてブドウ、ミカン、栗、リンゴ、ブルーベリー等、そして花を栽培し、鶏卵を生産している。加工品はジャム（ブルーベリー・イチゴ・梅）等がある。作物も季節性があるが、“観光”農園であるために季節によって客足に極端な差が出る。12月から2月、6～8月は少ない。少ない時期の人件費は負担となる。労働力を調整したいところである。ゆえに、年間通年雇用と季節雇用の2つの雇用形態をとった。通年雇用は正社員で20人、季節雇用は生産現場をもっぱら担当し、3月26日から11月25日までの期間契約の雇用となる。

### 📁 定年

正社員の定年は、従来60歳だったが、平成17年度から65歳に引き上げた。本人の意思を確認し、働きたいといえ働けることができる。

季節雇用（高齢者）は、新規で採用する場合、未経験者はいくら体力があっても60歳が限度だそうだ。最終年齢は、体力によるが70歳をメドにしている。経験者は、70歳代でも継続可能だそうだ。

### 📁 中途採用

経営運営の弱みはPRと営業面にある。農業公園とネーミングしているように、公園で家族が楽しく過ごしているように、のどか村でも来園者がまた訪れようという気が起こるように迎えなければならない。今風に言えば、顧客第一のセンスが求められる。

#### 1) 営業と教育

元百貨店教育部長からスーパー銭湯の支配人に転じた経歴を持つ定年退職者を採用した。待遇は別格扱いだが、期待以上の効果をあげている。

効果① 営業：ヒアリング日に、園内のあちこちにベンチを配置していた。座る場所の提供である。ここは甲子園の7倍という広さ。サツマイモ掘りに花を見に、と歩き回るのだがやはり疲れる。座るベンチでもあれば助かる。来園者はそう思っているに

違わないと、園内にベンチ 200 本以上を散在させることにした。1 脚 1 万円、200 万円以上かかる。しかし、1 脚 1 脚にスポンサーをつけ、コストゼロで喜びを提供した。違った角度からのアイデアと実行力、貢献度は高い。

効果② 教育：3 ヶ月に 1 度、職場内研修が実施できるようになる。接遇訓練、命令の受け方、愛社精神等実地面と精神面を教育。スマートさがなかった。お客様を怒らせることもあったが、そうした言動がなくなりつつあり、教育効果が現れている。

## 2) PR 担当 (番外編)

こんな契約もあるということで紹介する。某紙のコラムニストとアドバイザー契約。のどか村をいろいろな角度から取り上げてもらっている。対外的 PR として大きい。

### 📄 現場要員

担当ごとに高年齢の実在者を表した。また、下表でわかるように、男性は力仕事に、女性は接客仕事に振り分けている。そのほかは仕事の向き不向きを考慮していないが、バーベキューコーナーの部門だけは接客力がある人を配置している。お客とけんかしない人を当てている【図表 3-2】。

- ・契約は、前述のように、期間契約である。
- ・採用ルート。高齢者新規募集は、折込み求人広告とハローワークから。ハローワークは、不採用の理由を書くのがつらいから利用も消極的になりがち。
- ・採用目安。60 歳以上はなんといっても体力。農業経験があればなおよいが、農業経験者はあまり

来ない。

- ・教育。1 日の仕事の中で慣れていただく。現場リーダー (前社長) が細かく指導している。

### 評価は段取りと能率で

#### 📄 季節雇用

- ・作業時間：8 - 17 時
  - ・賃金：時給 750 - 850 円
  - ・評価：能率 (結果・量)、段取り (結果・仕上がり具合・きれい)
- 仕事の結果を見て判断できる作業能率と段取りの 2 点で評価。


#### 📄 正社員 (高齢者・年齢給)

- ・61 - 65 歳 21 万円
- ・66 - 70 歳 19 万円
- ・71 歳以上 16 万円

#### 📄 中途採用

交渉。(別格扱い)

### 会社概要



法人名：有限会社農業公園信貴山のどか村

所在地：奈良県

代表者名：石井基之代表取締役社長

主な作物：体験農園-生産：イチゴ、野菜 (ネギ、サツマイモ、シイタケ等)、果樹 (ブドウ、ミカン、栗、リンゴ、ブルーベリー等)、花栽培、鶏卵、加工：ジャム (ブルーベリー・イチゴ・梅) 等。体験教室 (ソバ打ち、木工、陶芸、リース等)。キャンプ場・バーベキュー。レストラン

図表 3-2 職場別高齢者配置数

👤 = 1 人

		農園	公園	美化	送迎 リース	木工・陶芸	バーベキュー	果樹	レストラン・ 喫茶店	青空市・ 模擬店
男	65 ~	👤👤👤👤	👤👤👤	👤👤	👤	👤				
	~ 65	👤👤	👤	👤👤		👤	👤	👤		
女	65 ~								👤👤	👤👤
	~ 65				👤		👤		👤👤👤👤	👤

## Q…03-06 ネットワーク

# 伊賀の里モクモク手づくりファーム 三重

## さまざまな職種で特技を生かしている

### ネット生産ネット販売

ファームには、市場があって、温泉があって、ホテルがあって、レストランも3箇所あって、販売所もチーズやハムなど商品ごとによって、ビール醸造や豆腐、和菓子、チーズ、ハム、薫製などの作り場があって、イカダ遊び場があって、乳児を預かる場があって、ミニブタが闊歩している。家族で来たり、小学生が社会科見学で来たり、視察見学者が来たり、にぎわっている。

グループの組織は次のようになっている。

- ①「農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム」は、生産と加工、農村交流の場づくりを
- ②「有限会社農業法人モクモク」は、流通の場づくりを
- ③「株式会社伊賀の里」は、食の場づくりを
- ④「有限会社モクモク流農村産業研究所」は、仲間の場づくりを

それぞれ目的として設立され運営されている。

生産①は素材の自給自足を目指して有機野菜、有機米、ジャージー牛酪農、伊賀豚を自社生産し、また地域に農業の担い手を育成するために“ごいちご米”、伊賀野菜などを生産農家と“業務提携”している。ごいちご米はモクモクファームのブランド商品。自作は約500俵、残りの5000俵は50戸の農家に委託。生産のネットワーク化を地域に根ざさせている。生産方法は研修会で伝授し、肥料は低農薬を支給し散布時期等もすべて細かく指示してつくってもらっている。ごいちご米は人気商品で、全国に



流通のネットワーク化を広げた②が運営するモクモクネイチャークラブ会員（年間契約会員3万人）がすでに（9月時点）3000俵注文している。レストラン等自社使用分を加算すると完売である。自社生産とネットワーク生産、そして自社使用とネットワーク販売、で大量生産と大量完売を達成している。集客を地場と全国で展開していることが強さであろう。今後目標となる、新たな流通モデルといえそうだ。

野菜や花についても同様に生産ネットワーク化している。

市場、と上記したが、地域の農家の人たちが、自分たちが作った野菜や花をそこに持ち込み、自分で値段を設定し自分で商品配列する販売所・野菜塾市場のことである（精算は、未締め翌月15日払い。手数料10%が市場・モクモクファームの売上）。生産者が販売価格を決める。きわめて満足感が高い場になっている。地域の生産農家のモチベーションの高揚に役立っている。

④が運営するホテルも6月にオープンしたばかり

り。温泉がわいたので、宿泊施設の運営へと業態を広げた。ユニークな概観と螺旋階段を上った二階が隠れ家的で、こどもづれ家族には喜ばれそうだ。

## 最大時約 400 名の大所帯

### 📁 社員構成

グループ（①～④）全体の組織別にみた社員構成は以下のとおりである【図表 3-3】。

組織的にみて活性化していると気づいた点は横断的なプロジェクトチームを編成していると感じたときだ。現在 3 チームが走っているが、たとえば、トータルパブリシティプロジェクト。ブランド政策の一環だが、(株)伊賀の里とマーケティング事業部、農業生産部、ジャージー牧場事業部から各 1 名、ファーム運営部から 2 名、総合企画部から 4 名が選出されている。チームリーダー 2 名はともに平社員である。社員数が多いから可能だが、横断的に編成し対外的なテーマでグループ間の意思を統一し、平社員をリーダーに据えることで指導者教育を行っている。このことが組織を活性化させている。

正社員は 109 名（固定給）である。このほかに、

契約社員が 45 名とパートタイマーが 42 名とがいて総勢 196 名、さらにアルバイトの 200 名を加えると、最大時約 400 名になる大所帯である。

正社員を組織別にみると、①が 78 名、②と④で 15 人、③が 16 名である。なお役員はグループ全体で 7 名である。

### 📁 定年制

創立当時から 60 歳定年。定年後は希望により再雇用されるが、パートタイマー（時給）雇用になる。

### 📁 配置

50 歳以上の人たちの配置先を一覧した【図表 3-4】。

酪農部門とイチゴ、果樹部門は若手が担当している。高齢者はいない。

## 大工や和菓子職人と多種多様

### 📁 採用ルート

イベントが多いことと、宿泊要員などのために、募集機会が多い。そのため毎週、折込み求人チラシ

図表 3-3 事業別社員数

	(株)伊賀の里	マーケティング事業部	総合企画部	総務・経営企画部	ファーム事業部	生産事業部	ジャージー牧場事業部	農業生産部
社員数	16	10	7	5	36	20	7	8
メイン業務	園内・県内外レストラン経営、おかず工房	通販・営業・ショップ・物流	ブランド推進	経理、経営企画	企画・予約・温泉・店舗・空間・レストラン・学習企画・体験・宿泊	衛生・品質コスト、地ビール、小麦。和菓子、ブドウ、ハム・精肉	酪農、チーズ・ミルク	米づくり、野菜

図表 3-4 50 歳以上の部門別配置数

生産	加工	販売	公園管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>花：4 名 65 - 70 歳細かい仕事</li> <li>野菜：3 - 4 名（アルバイト ショートレンジ）</li> <li>米：65 歳 1 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地ビール：53 歳 1 名</li> <li>和菓子：70 歳 1 名</li> <li>パン：60 歳代 2 名 50 歳代 1 名</li> <li>チーズ：60 歳以上 2 名</li> <li>ハム：60 歳以上 4 名（契約）5 名（アルバイト）50 歳以上 5 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>野菜塾市場：60 歳以上 2 名 50 歳以上 2 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建物管理：70 前後 1 名</li> <li>電気設備管理：65 歳 1 名</li> <li>車整備：1 名</li> </ul>



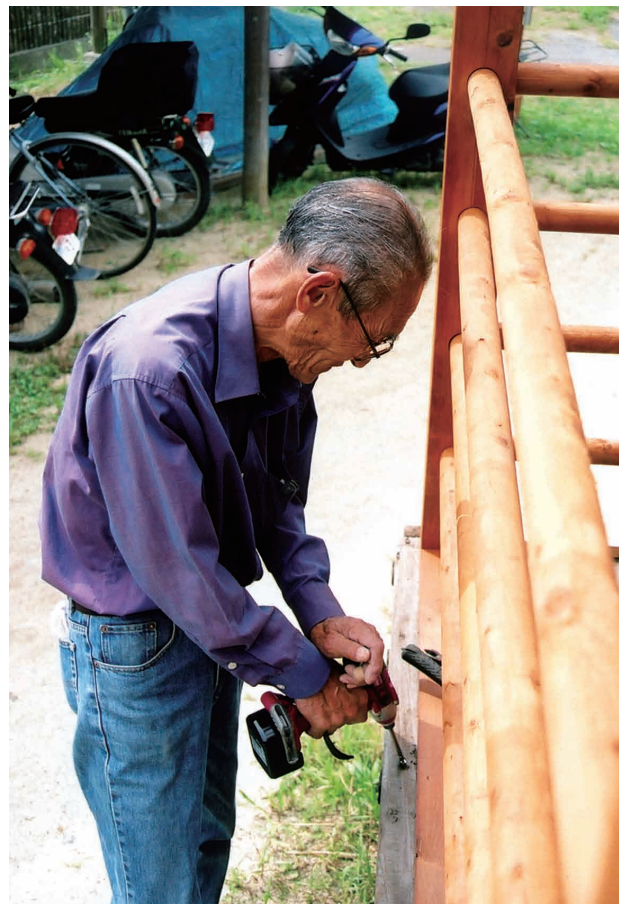
を新聞で撒いている。

また、ハローワーク主催・高齢者セミナーなどに参加して、採用情報を収集している。

#### **専門性 プラスアルファ**

ほとんどの高齢者は、上記のように、折込みチラシルートで採用されるが、特技を持った人は知人の紹介や本人の訪問売込みで採用されている。

たとえば、大工（70歳前後）と電気屋（自営業、65歳）は、ここで働きたいと自ら売り込んできた。応対すると、腕は確かだし人柄もいい。渡に船と採用した。公園内にはいろいろな建物がある。時が経てば手を入れる必要が生じる。補修や建増しと大工は腕をふるっている。同様に、電気設備類も多い。必要な関係する免許も持っている。そしてこの電工とヒアリング時に最初に会ったときの作業は樹木整備をしているときだった。というように、専門作業だけではなく、公園の環境整備全般も担っているのである。ファームに遊びに来る顧客の目から見れば、



樹木も電気もきちんと整備されていれば安心であるし、見た目にもいい。その目線で公園管理を考えれば、一人ひとりが多能工として働くように管理したほうが顧客サービスに近づく。それを嫌がらない人を採用することが肝要なのだろう。自動車整備担当者も同様に働いている。

和菓子職人（70歳）は元職人、元の職場を引退したときにたまたま知り合い、声をかけたら来てもらえた。

いずれも、マニュアルでは安全の確保や顧客満足は得られない分野である。

### 📄 労働条件

高齢者の賃金（時給）は以下のようになっている【表3-5】。

図表3-5 勤務形態別賃金

勤務形態	円
日勤（9時～5時）	750 - 850
土日、祝祭日勤務	850 - 900
夜間早朝勤務	900 - 1000
期間イベント（歳暮・中元等）	900 - 1000

勤務形態により水準が異なるのは、仕事のきつさによる。

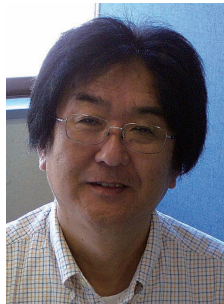
たとえば、豆腐づくりやパンづくり、宿泊担当の人は朝が早い。毎日5時に出勤する。その場合の賃金計算は、5時から9時までが900 - 1000円、9時からが750 - 850円計算になる。

また、大工は1日1万円、と専門性を持った人は特例の契約もしている。

### 📄 評価

時給に、たとえば750 - 850円と幅があるが、評価により差がつく。経験も加味されるが、重視されるのは段取りがいい、手が早い、進んで改善を提案し実行する、人の使い方や仕事の捌き方がうまい、サボらない、といった項目で評価される。

### 会社概要



法人名：農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム

所在地：三重

代表者名：木村修代表取締役

生産：養豚・牛乳・米。加工：ハム・ビール・パン等。観光：温泉・ホテル。教育：滞在型食農学習施設・手づくり教室・野菜塾市場。レストラン：ファーム以外に三重3軒・愛知1軒・滋賀1軒に展開。



# Q...03-07 EUREPGAP

## 片山りんご

## 青森

### 手は休まず葉を揉み落としている

#### 生産履歴と IC タグ

#### 📖 人の手

EUとEUREPGAPを相手に孤軍奮闘。

津軽は岩木山のふもと、アップルロードを車で走り回った。高齢作業者を撮影するためだが、飛び地に散在する作業者を求めて、時速60-80キロで20-30分走っては止まり写真を撮り、また次なる被写体を求めて走る。2時間は走り回った。広すぎる。今回のヒアリングには四国のシイタケ栽培の雄が参加している。アップルロードにふさわしく周囲はすべてリンゴの木。これだけのリンゴを誰が食べるの、が第一声だった。いくら広いシイタケ園でも車で2時間以上走り回ってすべて周囲がシイタケということはない。その集積に驚いている。そして、生産量は片山りんごは約300トン、青森全体だと年間約50万トンになる。シイタケで50万トンなんて想像がつかないと驚きの声が第二弾。そして、そのリンゴの木の枝を、葉とりといってリンゴを色づけするために葉を揉み落とす作業があるのだが、それを人間の手で一枝一枝やっていく様を見て、シイタケ栽培でよかったと安堵していた。

片山りんごの果樹園は標高150メートルぐらいのところに散在している。冬は積雪、去年は2.3メートルだったそうだが、その時期に剪定をする。13町歩を3人でやる。一人作業のうえに雪上作業。2年後の収穫に響く重要な作業であるだけに、厳しくとも確実にやり通さなければならない仕事である。

寒冷作業であるが、終わるころには雪焼けで真っ黒になっている。

手がかかる。とにかくリンゴは手間がかかる。口で言う以上に手作業が要求される作物である。手間の多くは、赤いリンゴがよいリンゴだ、うまいリンゴだ、という消費者の見た目追求にある。色づきにムラがあっても味はまるで変わらないのだが、ムラなく、全体が赤く色づいていないと買ってくれない。

下草刈りも大変だろうと思って聞くと、これは思惑と違って楽で、みんながやりたがる作業だそうだ。ゴーカートに乗って走り回るようなもので、機械化された数少ない部分だからだ。気楽で楽しめて全園(13ヘクタール)を2人で数日で終える。唯一、スピーディーに量的満足感が得られる作業だ。すべからくこうあるべきだ、と心底そう思う。

単純作業の製造ラインは人件費が安い海外に持っていく。国内生産ではその人件費よりも安くできる完全自動化工場をつくる。より安くつくってくれるところに外注する。そうして本体を維持しているのが製造業だが、土地に根っこを張ったリンゴの木が相手では、そのどれも不可能だ。

しかし、でき上がったものは海外に持っていくことができる。日本で食べてもらえないなら海外に持っていくしかない。それが輸出の始まりだ。

#### 📖 EUREPGAP

1992年、片山寿伸代表にスペインから技術指導に来てほしいというオファーがあった。前年、台風で畑が大打撃を受け仕事がなかったこともあって、スペインに渡る。そのときのついでにスペインに



リンゴを送る。1997年のことである。イギリスから反応があった。王林（オウリン）が気に入られ1999年から輸出する。王林と金星（キンセイ）を11トン、一人ではできないので近隣農家の11人とタイアップする。しかし、イギリスとは現在、取引していない。為替相場が損益分岐点の1ドル125円を割ったからである。その当時からイギリスでは畑の記録をとり、生産物の履歴を追跡することができていた。イギリスと取引を開始するときに、同国のEWT社からEUREPGAPを求められ、その経験が後々生きてくる。

また、ある会合で、専門誌の記者に、ドイツの食品見本市に日本の生食品が一つも出展されていない、君のところのリンゴを送ったらどうだ、とたきつけられたのに意気を感じ、欧州

最大規模のドイツの果実専門見本市FRUITLOGISTICA2005に出展する。輸送費もブース代も自腹を切る。片山りんごにとっては大きな出費だが、世界に市場を求めるといふ目標と思い切りのよさがなせる判断である。その結果、オランダとスペインの商社と取引することになる。輸出国が拡大する。オランダからはユーレップギャップ（EUREPGAP）を求められる。

EUREPGAPはEuro-Retail Produce Working Group Good Agricultural Practice（欧州小売業団体 適正農業規範）の略称。「安全な農産物を消費者に届ける」ことを目的に、ヨーロッパの量販店が自社で販売する農畜産物の生産者に農業生産の現場で守るべき規則を集大成したもので、第三者の認証を必要とするものである。認証の合格条件は「必須項目」100%適合、「必要項目」95%以上適合と厳しい。端的に言えば、EUREPGAP認証を受けていなければ、EUでは売れない、ということである。

片山りんごにはニュージーランドから審査員（1人）が来て、生産リンゴがEUREPGAPに適合しているかどうかを審査した。審査基準も変化し、欧州の認証農家でも不合格になることもあるという。01年版EUREPGAPから04年版で大きく変わったのは、収穫後の農産物の取り扱いが必須項目にアップしたことだそう。

通訳料は自己負担だったが、無事合格した。リンゴがいつ、どこの園地で収穫され、いつ誰に出荷したかがわかる記録、証拠書類が提出できたからだ。農園訪問者の明記も条件と聞き、細かさには驚いた。

本来なら、仲間とともに世界を相手に仕事をしたいのだが、コストがかかりすぎるために、仲間を引っ張り込むことができない、といていた。

仲間というのは、津軽一円から集まったリンゴ農家で構成する「岩木山りんご生産出荷組合」の47

名のこと。生産ではなく流通のプロセスで手を組んでいるところがユニークだ。

国内外を問わず適用される EUREPGAP が、生産コスト面で強い一部外国産農産物の無制限輸入に一定の歯止めをかけ、結果としてヨーロッパの農業生産者の競争力をアップしていることを見ると、わが国においても、参考とすべき点があるように思われる。農産物の輸出入の攻守の要になっている。日本には JAPANGAP がない（チリ、メキシコはすでに制定され、中国は 06 年 5 月に基準化されるそうだ）。

### 📄 IC タグ

中国輸出も苦労が絶えない。

中国に輸出している王林は日本では大きすぎるために売れないものだ。中国へは 16 年実績で 6 トン、17 年には 20 - 40 トンに伸ばすつもりだ。

しかし、中国輸出は代金回収が難しいのが難点。リンゴに押された痕がある、圧がかかっている、荷が延着した、とクレームをつけてはリンゴ 1 個の価格より高い罰金を取られる。対策として、NEC と組みリンゴ一つひとつに IC タグをつけ、荷受までの履歴を追跡できるようにする。どの港で何日停泊した、この受け入れ倉庫で温度調整を間違えた、このときに圧がかかるような取り扱いをした、とすべてのクレームに応えることができるシステムである。

### 季節雇用の強い戦力

### 📄 従業員

#### (1) 通年雇用

通年雇用は 3 名、いずれも正社員である。担当は以下のとおり。

事務員（女性、24 歳）、リンゴ（41 歳、男性、部長）、リンゴ（60 歳、男性）

60 歳のリンゴ担当者は、片山りんごに有袋リン

ゴ用の袋を納品していた業者。袋の必要性が少なくなってきたのを機に、働きたいと申し込まれ、リンゴ栽培に熟知しているので採用した。夫婦で働いている。

41 歳のリンゴ担当者は、5 年間片山りんごで働いた後、いったんやめて東京へ転職したが、03 年にカムバックした。

#### (2) 臨時雇用：

- ・ 9 月 - 4 月の季節雇用、臨時社員 15 名：20 - 66 歳（短期特例一時金を活用）  
葉摘み、収穫、出荷
- ・ 6 月短期雇用 3 - 4 週間 摘果

### 日給月給

日給月給を基本にしている。

- ・ 6 月短期雇用、4800 円 / 1 日
- ・ 臨時社員、5000 円 / 1 日、次のシーズンから 100 円上がるが上限は 5500 円 / 1 日。
- ・ 正社員

事務員は日給月給 + 能力給。能力給は、ネット販売額の 1%。実質月に 200 万円 - 350 万円売り上げている（100 万円超してからは 150 万円を下回ることない）。

リンゴ担当は、日給月給 + 手当。

### 会社概要



法人名：片山りんご有限会社

所在地：青森

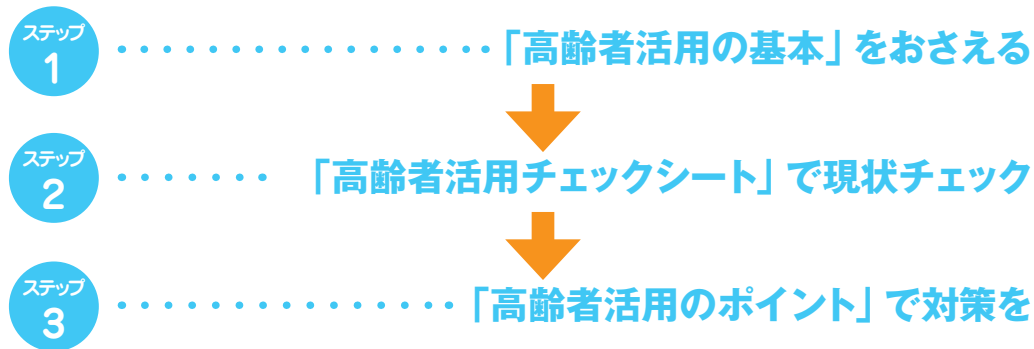
代表者名：片山寿伸代表取締役

主な作物：りんご

# Q...04

## 高齢者をどう活用すればよいでしょうか

高齢者活用のためのポイントを、以下のスリーステップに分けて考えてみました。



### 📖 若手とのコラボレーション

#### ステップ1

#### 高齢者活用の基本

##### 📖 農業だからこそ生涯現役で

60歳？まだまだヒヨッコ！

- ・高齢従業員は生き生き働いていますか。
- ・地域に知恵のある高齢者が埋もれていませんか。
- ・他産業の経験豊富な高齢者を経営の力にしていますか。

農業分野では都市よりも早くから高齢化が進み、それが農業の弱みだといわれてきました。しかし、農業では70歳・80歳でも現役バリバリに働いている姿が多く見られ、それは他産業でいう高齢者＝60歳にはあてはまらず、うまく融合していけば大きな強みになります。高齢者を雇用して活用することで、農業だからこそできる一人一人に合わせたスロー現役ワークライフを実現していきましょう。

#### 高齢者の特長

- ・単純作業を根気強くできる
- ・経験や知識が豊富
- ・人柄がよくてまじめ
- ・時間の融通が利く

このような高齢者の特長を生かして、高齢者と若手をミックスすることで相乗効果が生み出されま

す。実際にヒアリング調査では、高齢者だけで作業グループを作るのではなく若手との融合を図る例が多く、「コミュニケーションが良くなった」、「知恵が伝承できた」、「若手のよい手本になった」との声が聞かれます。生産性が上がった法人が多いようです。また、若者と高齢者が労働日を補い合いながらローテーションを組んだりすることができ、作業の効率化を図っている法人もあります。

## 事例 365 日体制を支える高齢者

ある法人は、コンピュータにより温度管理された施設で、24 時間 365 日フル稼働していて、365 日の対応（労働力）が必要です。若年者は日祭日は家庭の都合等で仕事に入れないことも多く、比較的時間の融通の利く高齢者がその祝祭日を補う形で活躍しています。現在、パートタイマーで 60 歳前後の女性が 4～5 人おり、作業としては、収穫や包装といった軽・単純作業を担当しています。日祭日出勤では平日に比べると時給も高く設定されていることもあり、若年者と高齢者がうまく出勤シフトを組んで対応しています。

### 📖 高齢者に合っている仕事とは

高齢者に合っている？

- ・能力・技術・経験面
- ・体力面
- ・安全面
- ・他の従業員との調和

自社の作業内容を再点検して、高齢者に合っている職域を探しましょう。その際、実際に高齢者が仕事に就いた時の必要条件（能力・技術・経験面）、配慮すべき事項（安全面、他の従業員との調和）を把握するようにします。また、現在高齢従業員がいる法人では、高齢者が行っている仕事を上記の点が

現在、高齢者が行っている仕事をチェックしよう。

- 経験のある慣れた作業についてもらっていますか
- 作業の定型化、軽作業化を進めていますか
- 休憩時間を適宜とっていますか（夏の水分補給や冬の寒さ対策）
- オーバーワークになっていませんか
- リーダーが健康のチェックをするようにしていますか
- 危険な作業は若手にやってもらうようにしていますか

ら再点検しましょう。

### 📖 休憩や安全面への配慮

高齢者の弱み

- ・体力や敏捷性の低下
- ・機械の操作能力面の低下
- ・健康面の不安
- ・環境の変化にうまくついていけない

個人差はありますが、高齢者は定型的な作業を根気強くできる反面、個人の自覚以上に体力面の低下があるものです。一人一人の健康状態への把握や休憩時間の確保、作業負荷を軽減し、なるべく大型機械の作業をさせないなどの工夫が必要になります。

## 事例 役割分担の工夫

ある法人では、農場管理等の IT 作業や機械作業、危険な場所は若者が担当し、手作業は高齢者が担当するといった役割分担がされています。

## ステップ 2

### 高齢者活用チェックシート

高齢者の活用の現状を各法人がチェックシートでチェックすることで、それぞれの法人のタイプに進んでもらい、タイプ別に高齢者活用のポイントが参照できるようします。

## 📄 チェックシートの着眼点

自分のタイプのポイントの対策が済んだら……  
他のタイプのなかで必要なポイントを参照して下さい。

### ●現在の法人の雇用面における経営の状況は

現在の法人の雇用面における経営段階に応じたポイントがあります。家族的経営から脱却し雇用を始めただけの確立段階か、20人程度以上の従業員を雇い多角化や総合化を目指した企業的経営の段階かチェックします。

### ●55歳以上の高齢従業員を雇っているかどうか

現在55歳以上の高齢従業員を雇っている法人は継続雇用の視点で、雇っていない法人では新規雇用の視点でのポイントがあります。55歳以上の高齢従業員がいるかどうか、チェックしてください。

### ●45歳以上の高齢従業員を雇っているかどうか

現在55歳以上の高齢従業員を雇っていない法人であっても、45歳以上の中高年者がいるところでは高齢従業員と視点でのポイントがあります。45歳以上の高齢従業員がいるかどうか、チェックしてください。

### ●高齢従業員は正社員が多いかパートが多いのか

雇用形態に応じたポイントがあります。高齢従業員は、正社員といった長期に雇っている人が多いのか、パートやアルバイト・季節的といった短期雇用の人が多いのかをチェックします。

## ステップ3

### 高齢者活用のポイント

正社員を中心にした雇用環境を例示します。

高齢者活用を通じて、雇用のノウハウ、労務管理体制を作っていきます。ニーズを把握して、つぎに働き方や能力に応じた雇用の制度や労働条件を整えましょう。

### ●ニーズを把握する

高齢者の就業ニーズ（希望の有無、処遇、働き方等）は、現在までの処遇や個人の人生設計、地域性に大きく左右されます。高齢者活用を検討する上で、従業員のニーズを把握することは欠かせません。そこで、次頁にあるようなニーズ調査を取り入れてはいかがでしょうか。

### ●目的

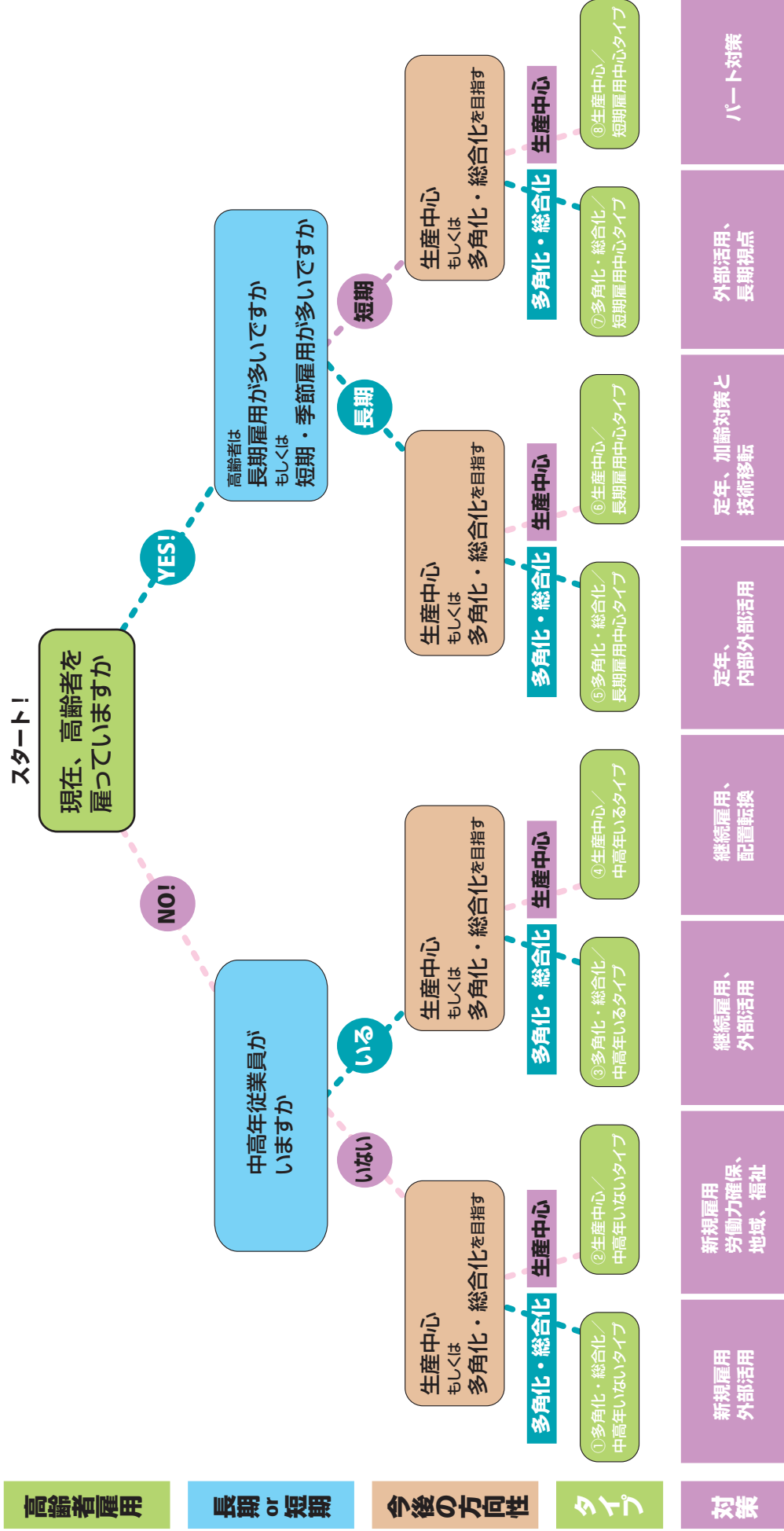
高齢者雇用制度の導入にあたり、対象となる高齢者（例えば55歳以上の従業員）を対象に、就業の希望や勤務形態、生活の見通しといった従業員側の意識、ニーズを把握する目的で行います。

### ●主な調査項目

- 年金支給までの空白期間の考え方（働きたいか、定年後引退したいか）
- 何歳まで働きたいか
- 働きたい理由（現在の経済的理由、将来の心配、生きがい）
- 定年後働く際に重視すること（賃金、労働時間・休日、処遇、人間関係、生きがい、体力面、知識や経験・技術を活かせるか）
- 希望する働き方（常用、パート、短時間、期間）
- 希望する仕事内容（今までと同じ、同じでなくても経験を活かせる、何でもよい）



# チェックシート





# Q...05

## 採用ルートには どのようなものがありますか

### ● ハローワークと知人等

採用ルートですが、平成 16 年度調査（農業法人高齢者雇用アンケート）によると、農業法人が高齢者を採用したルートは、「ハローワーク」（職業安定所）と「知人・友人・血縁」が同数で最も多く使われていました。それ以外では「その他」がわずか（4.8%）です。したがって、ハローワークか知り合いから採用しているといつてよいでしょう【図表 5-1】。

どうして高齢者を採用するのか、上と同じ平成 16 年度調査で見てください。選択肢 14 項目中、上位 3 項目を見ますと、「単純な仕事の担い手として」、「短期的な働き手として」、「地域貢献のため」という結果になっています。高齢者雇用として期待した「長期的な働き手」は 6 位に、「専門的な仕事の担い手」は 10 位とあまり高くありません【図表 5-2】。

ヒアリング事例でも、雇用者数的には「単純な仕

事の担い手」の方が多いが、「専門的な仕事の担い手」として採用している事例もあるので、両者の採用ルートを見ていくことにします。

### ● 折り込みと売り込み

単純作業者の場合には、本音としては、近所の人で、農業経験者を雇いたいのでしょう。着実に仕事をこなしてくれるし、教育の手間もかからないからです。このケースでは知り合いからの紹介とか、法人からの声かけに応じて雇用されていますが、都市近郊のように近所に工場やスーパー、量販店などがあるところではパート雇用も思うようにいかないようです。とくに大規模法人では、数的確保が難しい状況下におかれているのが現状のようです。したがって、近所からエリアを広げた採用活動を行うために地元のハローワークを活用するようです。

それ以外で、効果があるのが新聞の折り込み広告

図表 5-1 採用ルート

高齢者の就職希望者の情報を得るため、はじめにどこに行きましたか。

	パーセント
ハローワーク（職安）	47.6
業界・経営者団体	0.0
県・市町村	0.0
インターネット	0.0
知人・友人・血縁	47.6
その他	4.8

図表 5-2 指数説明：数値は「大いにあてはまる」4 点、「ややあてはまる」3 点、「あまりあてはまらない」2 点、「全然あてはまらない」1 点とし、平均値を求めた。4 点に近いほど「あてはまる」ことが高くなる。

図表 5-2 採用目的

経営者	目的・経営者
短期的な働き手として	3.11
長期的な働き手として	2.63
経営の補佐として	1.76
生産力の向上のため	2.84
単純な仕事の担い手として	3.20
専門的な仕事の担い手として	2.30
農業分野の技術や経験を期待	2.19
他の分野の技術や経験を期待	2.61
経営者と若年者とのつなぎ役として	2.22
職場を明るくするため	2.31
若年者への手本として	2.64
経営の多角化・品目の多様化	2.17
地域貢献のため	3.03
人件費の削減のため	2.54

です。モクモク手づくりファームではイベント(短期、長期)要員、シーズンの宿泊接客要員(短期、長期)など募集機会が多い。その機会に応じて募集広告が打て効果が期待できるのが折り込み広告です。職種も雇用期間も勤務時間帯もバラバラですが、1枚の広告スペースの中に一覧化して地元紙に折り込んでいます。反応はいいそうです。

他の法人ですが、最近ではシルバー人材センターからも採用しているようです(高齢者ではありませんが、短期ですが、地元の大学から先生の紹介で留学生を使っている例もあります)。

自分から売り込んでくる例もあります。モクモク手づくりファームは生産・加工・販売・観光と業態が広いので、いろいろな仕事が発生します。定年退職した電気工が使ってもらえないか、大工がここで働きたいんだが、と自ら売り込んできました。いずれも専門知識・技術を持っているし、人柄も申し分ないということで採用しました。専門分野の仕事を行うとともに、園内の保守(植木の手入れ等)も電気工は行っていました。大工は増築や修理に腕をふるっていました。重宝な人材を確保した、というのが第一印象でした。

同じ売込みでも、団体組織の共済会から再就職担当者が訪ねてくることもあります。ココファームでは自衛隊共済会から売込みがあり、採用しました。

モクモクは技能の専門職(有資格者)を確保し、ココファームは知識の専門職(リスクマネジメント)を確保したわけですが、両社に共通しているのは両者とも他の現場作業も行っているという点です。

それらに対して、やや専門的な人材を採用する場合には、ハローワークを活用するようです。

さらに、専門的技術・知識を持つものを求める場合には、求人誌に広告を出しています。費用がかかるために、人事計画をきちんと立てて行っていました。生産管理の強化を目的に岡山の法人が東京エリアの求人誌にだし、大手インキ会社と大手電機メーカーから各1名を採用しました。

さて、就職を希望する高齢者が採用に際してほし

い情報がどのようなものなのか。同じ平成16年度調査で見ることにして【図表5-3】。

もっとも気になるのはやはり「仕事の内容」でした。50.8%のものが必要情報だと掲げています。個別の高齢者ヒアリングでは、体力的にできる仕事か、自分のやりたい仕事か、という2点を強調する人たちが多かった。そういった観点から仕事の内容をみているようです。それゆえに、「Q11 会社の問題点をつかむにはどうしたらよいでしょうか」で触れたように、仕事の指示は明確に行うことが大切です。

ついで「就職可能な年齢」(36.1%)、「経営者の考え方・意欲」(27.0%)をあげています。

いつまで働けるのか、も気になる点ですが、働ける機会がもらえるなら65歳、肉体的に可能ならば70歳までと考えているようです。しかし、新福青果の高齢者受け皿法人宮崎アグリサポートでは70歳以上の高齢者がサトイモの収穫を若者たちと一緒にいき、戦力となっています。現在の高齢者は、肉体的に強く精神的にも粘り強く、今後の高齢者にはこの強さは期待できない、と経営者はいいい、将来を心配していた。

高齢者がそこまで熱を入れて働くのは、やはり経営者トップの考え方に賛同していることが大きいようです。働ける場を提供してくれるありがたさが第一にあります。しかし、経営者の意欲にほだされて取り組んでいるのも事実のようです。我、意気に感ず、ということでしょう。ゆえに、経営者の考え方をアピールする場を提供し、意欲を感じさせる言動を繰り返す必要があるわけです。

図表5-3 知りたい就職先情報

あなたが就職する際に、もっとも必要とした就職先の情報はどれですか(2つまで選択)。

	パーセント
就職可能な年齢	36.1
履歴・業績	1.6
必要とされる資格・特技	7.4
年収	8.2
勤務日数	11.5
仕事の難易度やきつさ	4.9
仕事の内容	50.8
経営者の考え方・意欲	27.1
その他	2.5

## Q...06

# 面接をするときにはどのような点に注意したらよいのでしょうか

### ● 体力と知力

高齢者を採用するときの面接ポイントは、単純作業の場合には、なんといっても「体力」です。健康で体力がないと勤まらないからです。その点をしっかり聞いてください。

一に体力ですが、二は「精神力」。ねばり強さ、コツコツとやり続ける意思が重要です。ゴボウ、大根、サトイモなど野菜の収穫、炎天下で泥んこになり低い姿勢でひたすら抜き続ける。ナシ、リンゴなど果樹の収穫、炎天下で常にウデを上げて収穫。作物により収穫動作は異なるが、いずれも体力と根気が勝負。

三は性格の「明るさ」。協調性が求められます。一人作業は農薬散布、補修・修理などで他は比較的团队プレイ、あるいは集団作業が多い。男性も女性もよくしゃべる。リンゴの見栄えをよくするために葉をむしりとる作業（凄いスピードでただ単にサワシャワと葉をむしりとしているのではなく、来年実をつける芽を守りながらの作業）があるが、手は一時も休んでいないが口も休んでいない。丁々発止のやり取りが作業効率を上げているようだ。出荷作業は工場ラインと同じで、出荷時刻が区切られているためにおしゃべりはないが、チームプレイが求められる。いずれも協調性が求められている。

体力とともに、高いところの作物を収穫する作業ではバランスも求められます。

専門職の場合は、「知識・技術の高さと経験」が第一です。便利そうだから雇っておこうか、という

雇い方はしないほうがいい。結局使いこなせないからです。ただ、こういう人がいるから雇ってもらえないか、と働きかけられたことがきっかけとなって新たな経営展開やマネジメント展開をするという積極的ケースは例外です。常に次の経営展開を考えていれば、意外な情報に刺激され意外な展開を生み出すかもしれません。経営者のイメージネーションが試されているのかもしれません。

第二は「人を使うことに長けている」、経験が豊富な人。専門知識を組織に残してもらわなければ組織も人も育たない。一人専門の仕事をするのではなく、若手に積極的に指導・教育してくれる人がいい。管理職経験とともに部下育成についての意見を聞くことが大切だ。

第三は「生産現場の作業をいとわない人」。200人規模とか300人規模で仕事が完全に分業化されている場合は例外だが、前職では大組織の上位幹部であったり大規模支店長であっても生産現場でともに汗を流せる人でないと、実際には勤まらない。現場第一主義。汗をかくことをいとわない。

そして、第四に「人脈」。日本の組織活動、対外活動では重要な要素になります。

### ● 禁止事項

逆に、次の事項については質問をしないでください。

- ×信条（思想、宗教を含む）、支持する政党、尊敬する人物
- ×家庭の資産、住居状況、家族の収入

×嫡出・非嫡出の別

〔注意〕面接者のほうから上記に該当することを話し始めても、うまく話題を変えることが必要です。

次に、面接票を参考までに作成しておきました。

## ● 営業は人柄、技術は能力

少し違った角度から面接を見てみましょう。

採用担当者が面接基準を持たずに面接にのぞんでいることも、ミスマッチ（会社の期待と就職したものの希望が適合せず、定着につながらないなど）の原因になっているのではないだろうか、という仮説の下に、営業職と技術職の中途採用者の採用について調査したことがあります〔「雇用充足を阻害する要因とその基本的対策に関する調査研究」（2003年雇用・能力開発機構委託、（社）日本労務研究会）〕。その中で、選考基準についても調査しています。翻れば、選考基準は面接時の重視項目にあたるものになります。

営業職・中途採用の選考基準として重視しているのは、「年齢」と「一般常識・教養」でした。

技術・中途採用では、「学歴」、「出身校での専攻分野」、「語学力」を重視していました。とくに採用目的が「既存分野の技術力を高める」ためにある場合は、学歴と専攻分野のほかに「資格・免許」や「学業成績」を重視しています。

以上のことは、営業職については、『人柄』に関することを面接し決定しているのに対し、技術職は『個人の能力』に関することを重点的に面接し決定しているといえるでしょう。

## ● 職務遂行能力で評価する

では、それらを面接時で具体的にどう問えばいいのか。この点について少し触れてみることにしましょう。

人柄は難題です。具体的に表現しにくい課題であり、面接者の経験知によるところが多いからです。

それに対し、個人の能力は、一つは職務遂行能力に照らしてみれば良い。職務遂行能力とは、各社により諸説があるが、たとえば、次のような（社）日本技術士会の分類試論があります。

- ①基礎技術知識および理解力
- ②事業の計画およびデザイン
- ③リーダーシップおよびマネジメント
- ④コミュニケーション、国際的な多文化複合領域への適応力

上記の調査研究では、①と④を重視していました。そのときの調査項目を当てはめると、①では分析思考を重視し、④では自己啓発、協調性、コミュニケーション、対人対応を重視していました。これらの項目を参考に面接し評価すればよいと思います。

## ● 今後は職業規範行動も

もちろん第一に専門技術力が優先されますが、その技術力を遂行する能力にも着眼することが重要です。それと、今後は企業に倫理規範が求められているように、技術職にも職業倫理規範に則った行動についてもチェックしていく必要があるでしょう。この点はすべての職種にいえることです。

## ● 幅広くか絞り込むか

また募集媒体についても聞いていますので、参考のために掲載しておきます。

「営業職」は求人誌や新聞など『紙媒体』63.5%を多く利用しているのに対し、「技術職」は『インターネット』27.5%と『民間の職業紹介機関』24.6%をダブル活用し、職種によって情報源を変えていることがわかります。営業職は幅広くPRし、技術職は特定の紹介機関やホームページの募集コーナーに絞り込んでPRしています。PRの段階から異なる媒体を活用していることがわかります。

## 面接表（農業法人・高齢者採用）

受験者	面接者 面接日									
特記事項	総合評価〔 合 否 〕									
	態度	常識	履歴	協調	対話	責任	忍耐	積極	健康	
	25	15	30	25	25	30	25	25	10	
評価項目	「上々」ならチェック	・視 点				項目評価				
態度 身だしなみ	服装 <input type="checkbox"/> きちんとしている	・現場作業員なら態度と動作を重視 ・販売員なら動作、応答を重視など、職種により重点項目を選択しそれだけで評価する方法もある。	5	4	3	2	1			
	態度 <input type="checkbox"/> 落ち着いた		5	4	3	2	1			
	姿勢 <input type="checkbox"/> しゃんとしている		5	4	3	2	1			
	動作 <input type="checkbox"/> てきぱきしている		5	4	3	2	1			
	応答 <input type="checkbox"/> はきはきしている		5	4	3	2	1			
社会的常識	時間 <input type="checkbox"/> 5 - 10分前に待機している	・「報」「連」「相」、仕事上の常識のハウレンソウを見極める。面接時への指示で判断するのの一つ。	5	4	3	2	1			
	態度 <input type="checkbox"/> 指示を正確に把握している		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 挨拶がきちんとできる		5	4	3	2	1			
仕事の履歴	農業 <input type="checkbox"/> 農業経験がある	・現場作業なら農業経験を最優先（あるいは建設現場など）。 ・オペレーターは技能力・資格・生産（加工）、販売（マーケティング）、経営管理職は専門性を重視	5	4	3	2	1			
	専門性 <input type="checkbox"/> 高い		5	4	3	2	1			
	資格 <input type="checkbox"/> 必要な資格をもっている		5	4	3	2	1			
	評価 <input type="checkbox"/> 前職時の評価が高い		5	4	3	2	1			
	技能 <input type="checkbox"/> 高い		5	4	3	2	1			
	特異 <input type="checkbox"/> 意外な特異性がある		5	4	3	2	1			
協調性チームワーク	前職 <input type="checkbox"/> 共同作業を続けていた	・少人数編成が予想されるので、人間的に柔軟な人を優先させる	5	4	3	2	1			
	活動 <input type="checkbox"/> 団体競技・演技		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 社会活動・ボランティア		5	4	3	2	1			
	発言 <input type="checkbox"/> 独断的断定的でない		5	4	3	2	1			
	態度 <input type="checkbox"/> 人なつこい		5	4	3	2	1			
コミュニケーション能力	応答 <input type="checkbox"/> 質問に正確に答える	・伝聞の基本は正確さ ・用語は感情を左右する	5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 質問にすばやく答える		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 簡潔的確に答える		5	4	3	2	1			
	表現 <input type="checkbox"/> 用語は適当である		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 音声は明瞭である		5	4	3	2	1			
責任感 自律性	面接 <input type="checkbox"/> 志望動機が明確である	・自分がやるべきことと、周りがやるべきことを把握していること	5	4	3	2	1			
	前職 <input type="checkbox"/> 課長・部長以上経験あり		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 管理責任について明確		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> やるべきことを正確に把握		5	4	3	2	1			
	態度 <input type="checkbox"/> やり通す意思が強い		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 信頼感がある		5	4	3	2	1			
忍耐力 堅実性	前職 <input type="checkbox"/> やりとげた仕事がある	・やり続けた仕事（こと）がある ・人生の目標、あるいは入社目標をもつ人は、成功する（この項目が最重要、とも言われている）	5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 仕事が好きだ		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 我慢強い		5	4	3	2	1			
	人生 <input type="checkbox"/> しっかりした目標を持つ		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 目標達成方法を持っている		5	4	3	2	1			
積極性	仕事 <input type="checkbox"/> 希望職務が明確	・どんな仕事でもいやがらずにやる	5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 自分のよさを仕事に活かす		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 仲間になろうとする意思		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> 仕事全体に興味を持つ		5	4	3	2	1			
	<input type="checkbox"/> どんな仕事でも進んでやる		5	4	3	2	1			
健康	精神 <input type="checkbox"/> 温和	・健康は精神面も忘れずに	5	4	3	2	1			
	肉体 <input type="checkbox"/> 若々しい		5	4	3	2	1			

NRK 作成

## Q...07

# 定年や再雇用制度をどのように整えたらよいのでしょうか

少子高齢化の進展に伴い、今後労働力人口の減少が見込まれています。そこで、高齢者であることを理由に働く機会が制限されるのではなく、意欲と能力がある限り働き続けることができる社会を目指して、法整備も行われ、高齢者が少なくとも年金支給開始年齢までは働き続けることができる会社の環境を整備することが義務づけられています。どう整備すればよいか、要点をまとめることにしましょう。

なお、以下に関する就業規則の改正点については、この項の本文が終わった後に掲載しています。

### QUESTION

#### 定年制とはなんですか

定年制とは、労働者が一定の年齢に達したときに労働契約が終了する制度のことをいい、定年に達したとき労働契約が当然にかつ自動的に終了する制度とされています。定年制は主に就業規則で定められ、定年制の対象者には解雇の手続きが必要なくなります。(就業規則改正例参照)

#### ポイント

高齢者等の雇用の安定等に関する法律により、定年制を定める場合には、その定年は60歳を下回ることができません。60歳を下回る定年制を設けたとしてもそれは無効とされ、定年の定めがないものとみなされます。

### QUESTION

#### 65歳までの継続雇用が義務化されると聞きました。どういうことですか

少子高齢化の急速な進展と厚生年金の支給開始年

齢の引上げを背景に、高齢者が少なくても年金支給開始年齢までは働き続けられるよう、平成18年4月から、65歳までの雇用延長が義務づけられるようになります。

#### ポイント

65歳までの雇用延長を決めることができますし、年金の支給開始年齢(定額部分)に合わせて、平成25年度までに段階的に年齢を引き上げていく下記のような決め方もできます。

平成18年4月～平成19年3月	62歳
平成19年4月～平成22年3月	63歳
平成22年4月～平成25年3月	64歳
平成25年4月～	65歳

44頁の注を参照

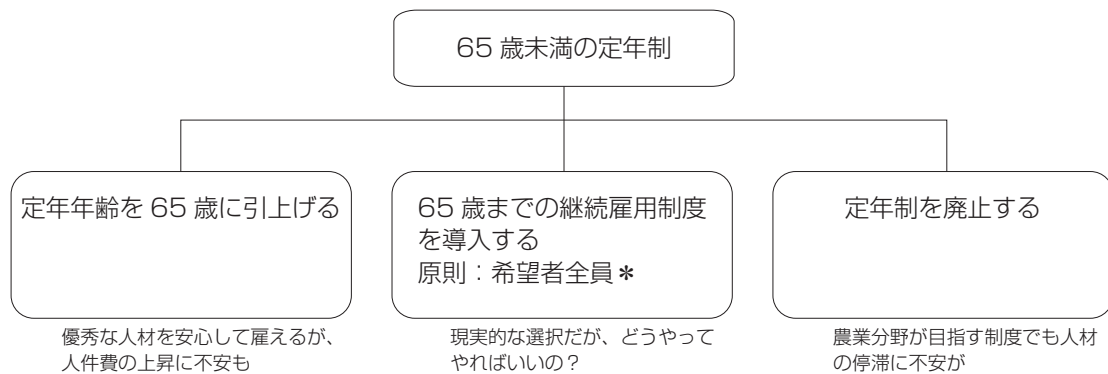
### QUESTION

#### 各法人にはどのような措置が必要となりますか

65歳未満の定年を設定している事業主については、①65歳までの定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入(現に雇用している高齢者が希望する時は、その定年後も引き続いて雇用する制度を勤務延長といっています。再雇用制度は定年を機に、新たな条件で再度労働契約を結ぶところに違いがあります。)、③定年の定め廃止のいずれかを選択する必要があります。

#### ポイント

人件費の負担増や個人の健康状態、希望者の意欲や能力・技術を考慮して柔軟に個別に判断する意味でも②継続雇用制度の導入が最も受け入れやすい方法でしょう。各法人の合った方法を選択して下さい。



**QUESTION**

**継続雇用制度の内容、メリット、デメリットを教えてください**

勤務延長制度	定年年齢を設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度。原則として職務、仕事内容、賃金水準などは変わりません（変更される場合は就業規則の規定が必要）。
再雇用制度	定年年齢に達した者をいったん労働契約を終了させた後に、新しく労働契約を締結するため、再び雇用する制度のこと。定年年齢に達したときに退職金も支払うことが一般的です。一度定年退職という形をとるため、賃金の引下げや雇用形態の変更を伴う場合が多いようです。ただし、労働意欲の減退につながる可能性も。

**ポイント**

雇用条件については、必ずしも労働者の希望に合致した職種・労働条件による雇用を求めたものではありません。常用雇用のみならず、短時間勤務や隔日勤務なども含みますので、法人の実情にあった制度を導入しましょう。

**QUESTION**

**継続雇用制度を導入した場合、希望者は全員雇用しなくてははいけないのですか**

原則は、希望者全員を対象とした雇用延長制度を導入しなければなりません。しかし、各法人の事情に応じて、労使協定（事業場に、従業員の過半数で組織する労働組合があるときはその労働組合、ないときは従業員の過半数を代表する者との書面による協定）で制度の対象となる高齢者の基準を定め、全員を継続雇用の対象としないこともできます（特例として、大企業は平成18年4月1日以降3年間、中小企業は同5年間までは就業規則のみで希望者

全員を対象としないことも認められています）。

**ポイント**

基準の策定にあたっては、労使で十分に協議して、できるだけ具体的・客観的に示す必要があります。したがって、例えば引き続き勤務することを希望している者、過去〇年間の出勤率〇%以上の者、健康診断で業務遂行に問題のない者、指導技能を有する者、人事考課の平均が〇以上であること、自宅通勤ができる者。

**QUESTION**

**当分の間、60歳に達する人がいなくても、対応しなくてははいけませんか**

法では、定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けていますので、当分の間、60歳以上の労働者がいない場合でも、対応しなければなりません。

**ポイント**

高齢者は、自分が何歳まで働けるのか気にしています。制度を導入しルール化すると、よい人材があつまり、安心して働けます。

**QUESTION**

**定年退職者を再雇用するにあたり、嘱託やパートを活用できますか**

高齢者の安定した雇用という法の趣旨を踏まえていけば、最低賃金などの雇用に関するルールの中で、常勤や、パートタイム、嘱託などの労働時間、賃金、待遇などに関して労働者との間で決めることができます（この項本文末の「嘱託契約書」を参照してください）。

## ポイント

1年後との雇用契約を更新する時は、年齢のみを理由として、65歳前に雇用を終了させる制度は望ましくありません。65歳までは原則として契約が更新される必要があります。(年齢以外の理由で更新しないことは認められます)。

## QUESTION

### これらの措置への支援はありますか

高齢者雇用に対する助成金制度には次のものがあります。

- ① 継続雇用定着促進助成金
- ② 中高年試行雇用奨励金
- ③ 特定求職者雇用開発助成金  
(・労働移動支援助成金)  
(・高齢者等共同就業機会創出支援助成金)

上記については、詳細は近くのハローワーク、または(財)高齢者雇用開発協会(各都道府県)、(独)高齢・障害者雇用支援機構、(社)シルバー人材センター(各都道府県)に問い合わせてください。

有田園芸では、継続雇用促進(①)とトライアル

雇用(②)、リストラ雇用(不良債権処理就業支援特別奨励金)、さらに新規高齢者雇用(③)と、活用できるものはできるだけ利用しています。こうした情報は、社労士(社会保険労務士)から得ています。手続きも社労士の指導を受けながら総務部門が行っています。

一方では、高齢者助成金についてまったく知らない法人もありました。農業がとくにそうですが開拓者の発想は、基本的にすべて自分の力でやりぬく、という考えが強いから、事業というメイン以外のことまでは気がまわらない体質を持っているのでしょう。その不得手の部分をカバーしたり外部との情報をつなぐのが、身近な存在で人事労務面としては社労士がいますが、提携している社労士からの情報が入っていないということでした。社労士協会から新施策に関する情報は送られているはずですが、

情報入手力の差も人件費コストの軽重さに影響します。

42頁注…62歳は制度上の義務化年齢です：例えば平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間に60歳定年となるものが62歳に到達する平成20年度には継続雇用制度等の雇用終了年齢が63歳となるため、結果的に63歳までの雇用の確保が必要となります。

### 就業規則(変更)届

○ ○労働基準監督署長 殿

平成〇〇年 月 日

今般、別添のとおり当社の社員就業規則を(制定・変更)いたしますので、従業員代表の意見書を添付のうえお届けします。

事業所の所在地

事業所の名称

代表者の氏名

④

### 意見書

殿

平成〇〇年 月 日

平成〇〇年 月 日付をもって意見を求められた社員就業規則(案)について、下記のとおり意見を提出します。

記

○ ○労働組合

従業員代表 委員長〇〇〇〇

⑤



## 就業規則改正ポイント・例

### 就業規則〔改正前〕

第〇〇条 正社員の定年は満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。  
ただし、会社が業務上必要と認め、本人が希望するときは再雇用を認めることがある。

### 就業規則〔改正例1：定年年齢の改正〕

第〇〇条 正社員の定年は満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

元々高齢者が働く者が多い業態だけに、定年年齢を65歳に引上げ改正する、という法人もある。  
一般的には、下記のように、「継続雇用制度」を導入して、雇用延長に応じるケースが多い。

### 就業規則〔改正例2：継続雇用制度の導入〕

第〇〇条 正社員の定年は満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。  
ただし、以下の条件に適合し、本人が希望するときは再雇用を認める。

2. 再雇用を認める者は、次の各号に該当する者とする。

- (1) 過去3年間の勤務評定がC（平均）以上の者
- (2) 健康であること

3. 再雇用に関するその他の事項については、別途定める再雇用規程によるものとする。

定年延長ではなく、新たな労働条件を設定して、再度、雇用契約を結ぶ継続雇用制度を導入した事例です。

継続雇用制度：定年年齢到達時点で雇用契約をいったん切る。ゆえに、継続雇用をするには、会社と従業員が新たに労働条件を決定し、雇用契約を再度、締結することが基本となる。

それは、定年までの労働条件を変えて、雇用契約ができるということです。

多くの企業は、60歳時の会社への貢献と賃金水準のバランスが取れない社員が多くなることから、ある企業は、定年時の年収の7割を条件として示すなど、労働条件の中でも賃金条件を改変するところが多い。

継続雇用制度に関する就業規則を改正するには、以下の点を考慮する必要がある。

#### ①再雇用を認める

認める、と明確にした。改正前は、認めることがある、とあいまいであった。

#### ②以下の条件に適合し

継続雇用するものの条件を明確にした。改正前は、業務上必要と認める、と選抜基準が相手にわからない、会社の恣意的な理由に左右されかねない、など不明確であったものを、従業員が事前にわかる基準に変える必要がある。

## 継続雇用対象者の基準を定める労使協定書の例

### 協定書

〇〇(株)代表取締役〇〇と、〇〇労働組合執行委員長〇〇（労組がないときは、〇〇(株)従業員代表）は、平成18年4月1日以降、60歳定年後の継続雇用者に対する雇用基準について次のとおり協定する。

#### 記

#### 1. 継続雇用を認める基準

- ① 引き続き勤務することを希望していること
- ② 60歳到達前1年間に無断欠勤がないこと
- ③ 60歳到達前〇年間の人事考課が〇以上であること

会 社 〇〇〇〇 ⑩  
労働組合 〇〇〇〇 ⑩

（注：労働組合がないときは、「従業員代表 〇〇〇〇 ⑩」とする）

### 嘱託契約書

〇〇（以下会社という）と□□□□（以下本人という）の労働条件について、以下の嘱託契約を締結する。

契約期間	平成 年 月 日から平成 年 月 日
職務の内容	
勤務場所	
勤務時間及び休憩	勤務時間 午前 時 分から午後 時 分 休憩時間 午後 時 分から 時 分
休日	休日は、正社員に適用される就業規則に定める規定を準用し、年次有給休暇は在職中の期間を通算して付与する。ただし、勤務日数、労働時間が正社員より短い場合は、比例して付与する。
給与	給与額は、月額（月給・時給） 円とする。 賞与は、業績及び正社員に支給する賞与額を考慮してその都度決める。 退職金は支給しない。
期間の更新	契約期間は、本人の意思、健康状態、能力などを考慮に入れて更新する事がある。この場合、期間満了の30日前に通知する。
その他	この嘱託契約に定めのない事項については、就業規則を適用する。

以上の契約内容を会社、本人が確認し、契約成立に同意したことを証するため、本書に署名捺印し各自1通を所持する。

平成 年 月 日

会社名

事業主

社員

## Q...08

# 高齢者の給与はどのように設計したらよいのでしょうか

### ●生活給的制度

継続雇用制度（再雇用制度）は、いったん雇用契約を打ち切り、労働条件を新たに決定し再度、雇用契約を結ぶ制度です。再契約をする労働条件のうちもっとも重視されているのが、賃金制度です。

再雇用制度は、ソロバンが「ゴハサンでねがいましては」で始まるように、過去の条件をいったん打ち切って、新たに雇用契約を結び直すものです。多くの企業は、生産性、あるいは専門性に見合った労働条件を再設定するようにしています。最近、専門知識を高く買い、有期契約を結び更新する条件に年齢を加味しない契約形態もありますが、ここでは、退職金支払いを対象とする従業員を対象に話を進めていくことにします。つまり、ある一定の年齢で退職する人事制度をとっている組織で、製造業を例示します。生産、開発、経営管理、販売など農業の生産体系に近いものがあるからです。

再雇用制度では、ほとんどの企業がまったく新たな賃金制度を設定していますが、基本的には生活給的な考え方を基本にしているようです。すなわち、想定する賃金水準を「給与+年金」を基本にして割り出しています。年金支給までをカバーする考え方を基本に、会社への過去の貢献度や技術移転などで期待できる点を加味して、処遇をランクづけしています。そうした事例を以下に示しました【図表8-1】。

賃金水準の設定はさまざまです。初任給程度から定年時前の7割等まで、幅広く水準設定は異なっています。制度設定では、A社のように定年前の「職能資格制度」に準じてランク分けする、またB社のように能力や経験に応じてランク分けする、などがみられます。いずれにしても、期待する働き方に応じた待遇をする、ということです。

そのランクづけを、ココファームの高齢者雇用から、次のように考えればよいのではないかという例を以下に示します。事例ではなく想定例です。

ここでは、定年退職者を外部からも採用しています。採用した職種は、周辺労働と専門労働とに二分できます。周辺労働は、農場全体の手入れです。草刈や樹木をカットします。広大な敷地ですから、いつ行っても汗だくで働いています。専門労働は、農機具メンテナンスは農機具メーカーから、加工のライン化と品質管理については食品加工会社から、危機管理は自衛隊から、それぞれ人材を招き入れました。危機管理は鳥インフルエンザ対策をかねています。思い切った経営的判断です。

これらを振り分けると【図表8-2】のようなイメージになります。危機管理は専門的サポート業務で、品質管理は専門的技術管理に入ります。草刈等周辺労働は継続的定型業務に、またこのファームでは直接販売も行っていますが、販売は時間的定型業務に分類できます。

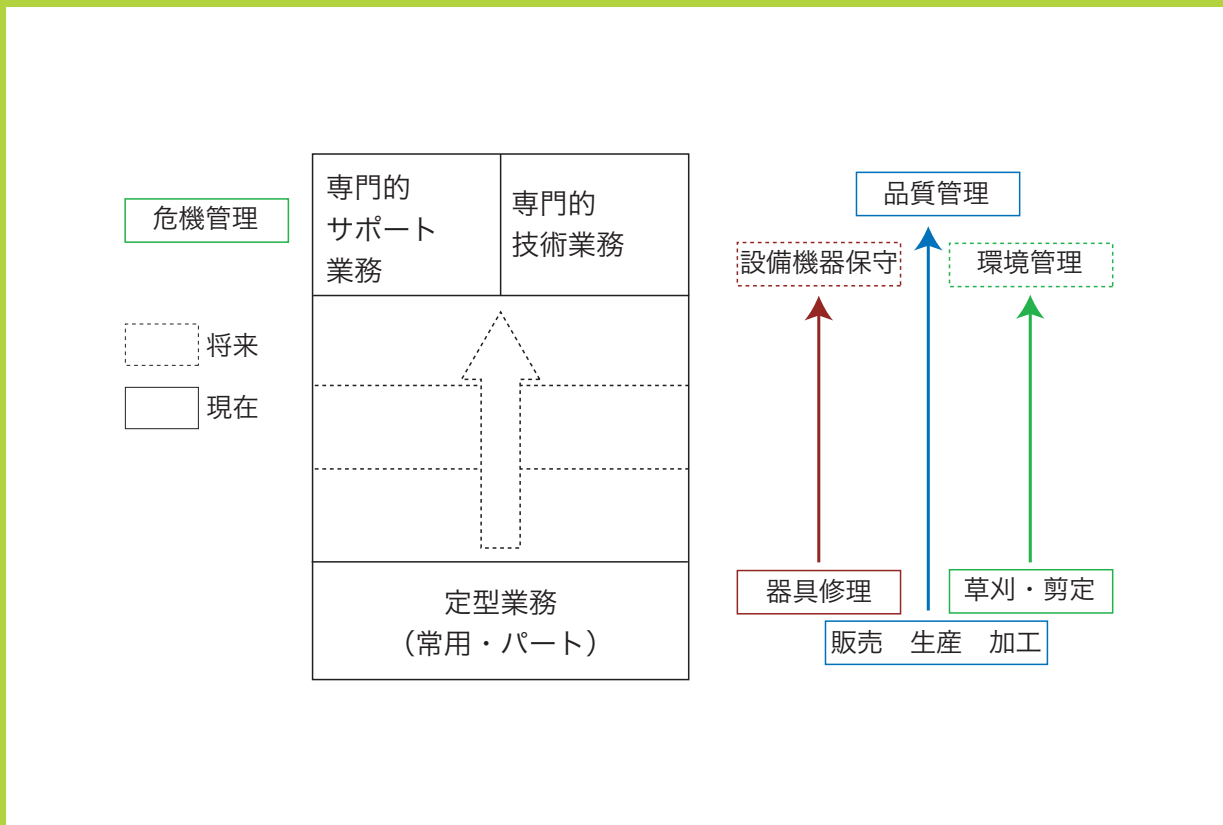
実際の入社交渉では、専門的業務は、個別に賃金等労働条件を決めています。それぞれ、退職時年収の6割で締結しています。

それに対して、定型業務は賃金規定により決定し

図表 8-1 雇用制度と賃金制度

	雇用制度	年齢	対定年時比	雇用系列と賃金		その他	
A社	定年延長	63歳	60%程度	職能給基本額	○企画・開発	257,150	◎63歳以降は1年契約 ◎その他、職責加算が監督・専門技能職に、個人業績給に相当するものが退職時25%程度企画・開発と専門・技能職につく
						176,430	
					○監督・専門技能	257,150	
						213,350	
						174,430	
					○定型業務	174,430	
						162,260	
						141,450	
	141,450						
B社	自社再雇用	65歳	30%程度	難易度の高い社会的資格	月額	243,000	○定年前の賃金水準は勘案しない ○賞与に人事考課+α（評価が標準以上のものが対象。「資格」4万-2万、「技術」3万-1.5万、「定型」2万-1万）
					年収	3,402,000	
				技術・技能・知識が高いもの	月額	203,000	
					年収	2,842,000	
				定型業務	月額	163,000	
					年収	2,119,000	
C社	派遣子会社再雇用 自社雇用	65歳	70%程度	年俸（年俸+会社からの年金+在職老齢年金）		60歳以降派遣子会社での再雇用を経て	
D社	再雇用	65歳	大卒初任給程度				

図表 8-2 仕事力向上と評価アップ



ています。時間給と日給契約です。水準ベースはその地域の最低賃金がスタートになっています。

農機具メンテナンスは、週3日勤務程度で1年契約の契約社員として処遇しましたが、現場ですぐに修理ができる、部品調達がスピードアップ、修理・廃棄・新規購入の判断が的確、修理から見た機具操作指導ができるなどで実績を積み、農機具だけではなく一般機械の修理・指導までできることから信頼を得て「機械メンテナンス」担当として毎日勤務になり、継続的定型業務から専門的技術業務として処遇するかどうかを検討しています。樹木の手入れも観光園としての性格が強くなるにしたがい、周辺美化から環境業務としての性格を帯びるようになると継続的定型業務から専門的技術業務にランクアップする可能性があります。

というように、基本的には給与規定による契約になりますが、専門業務では個別交渉による決定であったり、また本人の能力の発揮により、さらに仕事が社会情勢の変化により評価が異なり技術もそれに見合って向上すれば、ランクもそれに伴い変わっていきます。

## ● 給与+年金例

次に、「給与+年金」の設計ですが、社労士（社会保険労務士）がノウハウを持っているはずですから相談されるか、インターネットでも『高齢者最適賃金設計自動計算フォーム』が公開されていますので、それらを参考にシミュレーションできます。

たとえば、『SR助成金ネットワーク』で公開されている、『給与+在職老齢年金+加給年金+高年齢雇用継続給付』の組み合わせと『給与』だけとを、賃金水準は同額になるようにして比較試算している事例を見ますと、組み合わせのほうが、本人手取りが多く、会社負担も少ないという結果になっています。両者とも有利になる方法を試算することは重要です。その例を参考として以下に掲載しておきます【図表8-3】。

詳細は、社労士、あるいは社会保険庁に相談していただくとして、ここでは最低限のことを簡単に触れておきます。

65歳未満の「在職老齢年金月額」は、「総報酬月額相当額」と1ヵ月あたりの年金額との合計収入により「減率」されて支給されるものです。総報酬月額相当額とは、給料と賞与の年間収入を月額算出したものです。

「加給年金月額」は、年金の家族手当みたいなものです。65歳未満の配偶者や18歳未満（障害者は20歳未満）のこどもがある場合に支給されるものです。

「高年齢者雇用継続給付月額」は、継続雇用に伴う助成金です。

上表の左右を対照すればわかるように、給与+年金の仕組みのほうが会社負担も少なくなります。地域貢献として雇用の機会を増やすが、一方で会社負担を軽減する、賢い経営を展開されてははいかがでしょうか。

図表8-3 給与だけと給与+年金の比較

例：60歳までの給与が40万円（「SR助成金ネットワーク」から）

給与額40万円に設定	400,000円	給与額24万円に設定	240,000円
在職老齢年金月額	0円	在職老齢年金月額	46,000円
加給年金月額	0円	加給年金月額	24,975円
高年齢雇用継続給付月額	0円	高年齢雇用継続給付月額	60,000円
総収入合計	400,000円	総収入合計	370,975円
控除額合計	69,182円	控除額合計	38,040円
本人手取り	330,818円	本人手取り	332,935円
会社負担	459,623円	会社負担	274,980円
会社負担（年額）	5,515,476円	会社負担（年額）	3,299,760円

## Q...09

# 高齢者の特徴や適性に応じた活用をするにはどうしたらよいでしょうか

再雇用制度の目的のひとつに、技術・技能の継承があります。07年問題としてテレビでも報道されているテーマですが、想像以上に深刻で、ある自動車会社の例では58歳と36歳とがつくる部品のできあがりに雲泥の差があり、36歳工員がつくった部品では欠陥車ができあがってしまうと解説していました。ゆえに、技能卓越者を定年後も再雇用し指導に当たらせ技能の向上を図るのは製造業の重要なテーマとなっています。そこでは、前述しましたように、再契約を結ぶ場合、法人側の必要に応じて新たな労働条件を決めています。個人は健康状態等双方が相談しながら個別に勤務時間等労働条件を定めています。

農業における高齢者は、おおむね次のような働き方をしているのではないのでしょうか。

高齢者＝現場作業、教育

若者＝大型農機具操作、IT管理、経営管理

高齢者と壮年・若年を対比しますと、おおむね、壮年・若年は大型農機具のオペレーションや生産工程のIT管理、情報を収集しながらの経営管理に携わっています。高齢者は、現場作業や教育、地域交流を主に担っています。

現場作業といってもいろいろですが、高齢者を就かせない職種もあります。その典型が、畜産業の養豚にみられます。養豚場で飼育される豚は1頭で400～500キロもある豚もいます。この生産物は予測もつかない動きをすることがあるそうです。その動きに適応できるのは40歳代までだそうです。

したがって、直接そうした生産物と接触する作業では、年齢に伴う早期の配置転換が発生します。作業の安全面からみた適切な判断だと思います。

### ● 安全性

安全性に着眼すれば、大型農機具のオペレーションも高齢者を就かせていないところが多いようです。畑作に使う大型耕耘機はタイヤのサイズが大人の背丈ほどあり、運転空間の把握、あるいは土地の傾斜等形状による運転技能、使用目的によって交換するアタッチメントの重量など高齢者には不向きです。

というように、高齢者の作業の適否を判断する要素として、安全性、作業性、取り扱い重量、操作性などを考慮しているようです。

### ● 作業性 取り扱い重量 操作性

養豚など牧畜業は総合産業と言い換えることができます。建設、製造、加工、販売、獣医学、環境などあらゆるものを自前でいとまなければなりません。それはあらゆる職種を持って事業運営に当たるということです。換言すれば、高齢者が就労できる職種も期待でき、年齢的な早期職種リタイアを吸収できる要素がたくさんあるということです。

ある野菜農場では、次のように展開しています。

ここのファームは、誰でも農業ができることを目指しています。今日から農業をやります、と宣言し

てできる農業です。そのために、野菜育成に必要なすべての情報をIT管理しています。その情報にしたがえば、誰でもが良い商品ができるシステムです。

日常的には、こんな光景が繰り返されています。

サトイモ畑です。その現場で、汗と土まみれの姿で若者がパソコンに向かって生育状況や作業状況、収穫状況を入力しています。その傍らでは高齢者と若者が泥まみれで働いています。若者は収穫準備や収穫、後処理を行い、高齢者は収穫と選別を行っています。

サトイモを収穫する肉体的作業は高齢若齢を問わず行っていますが、準備および後処理は生産管理システムに則って行うために若者が、選別は収穫品の良し悪しが的確に早く判断できる経験のある高齢者が、共同で行ったり分担したりしています。

## ● 選別力 習熟度

収穫したものはフクロ詰め作業場に集まります。収穫品をフクロ詰め → 箱詰めしています。出荷準備作業です。

ゴボウは、泥つきゴボウと洗ったゴボウの2種類、サツマイモは洗ったもの、サトイモは洗ったものなど顧客要望に応じて工程が分かれます。洗い場では、一度にたくさんの生産物を移動させる関係からか、主として男性が受け持ち、フクロ詰め作業は少量を扱うので負荷が少なく、主として女性が働いています。男女に分かれています。いずれの作業にも高齢者が働いています。

この作業は屋内で行います。直射日光を浴びない、作業姿勢や荷の重さが屋外作業より負荷が少ない、など高齢者に向いています。

## ● 作業姿勢・重さ 負荷が少ない

野菜の収穫は炎天下で、人力によって行います。最近では、同じ野菜でも品種によっては機械収穫が可能なものも生産され始めました。技術の勝利です。しかし、収穫作業の主流は人力です。その収穫にもつ

とも求められる適性能力は、ネバリとガマン、だそうです。この2大要素を持っているのが、いまの高齢者です。正確には、農業経験がある高齢者です。

## ● 粘り 我慢

いまの、そして農業経験があると限定するところに経営者は危機感を感じているようです。現代の若者が高齢者に転じたとき、いまの高齢者の働きざまは期待できない。そう経営者は口をそろえます。

ここの野菜ファームは、55歳定年を施しています。定年後は高齢者だけで構成する会社に希望により異動できます。高齢者会社は働けるまでいてもよく、70歳以上で現役で働いている人もいます。働き方も、自由だそうです。働きたいときに来て働く、それでもいいそうです。仕事は草取りから野菜の収穫、あるいは出荷前作業などいろいろあります。

草取りは地味な仕事ですが、田畑では主役の生産物の成果を左右する農作業には欠かせない仕事です。しかし、根気だけでこなさなければならない地味な仕事です。こうした働き手を確保することが今後難しくなりそうです。

また、出荷前作業では身体障害者も働いています。一定の量を責任を持って担っているということです。いろいろな立場の人に身近で仕事の間を与えることができるのも農業の特徴かもしれません。

ある自動車工場で製造ライン工程に身体障害者を組み入れるために作業方法に工夫を加えた結果、中高年作業者にもその作業方法は好評を得ています。作業姿勢が楽になった（立ち作業から移動可能な椅子での座作業、その位置に組立てラインが流れてくるなど）、負荷が減少したなど効率性もアップしています。ここでは、一定の量をきちんと終わらせてもらう、という作業方法で身体障害者の参加を可能にしています。できる範囲で仕事を終わらせる。そうすれば誰もが仕事につける、ということでしょうか。

## ● 一定の量を完結させる

一般的にはどのように行っているのでしょうか。

「中高年齢者の活躍の場についての将来展望」(労働政策研究・研修機構 04.7) という報告書があります。これを参考に、新規雇用時の前職を探ることにしましょう【図表9-1、9-2】。

図表の「A」は45歳以上の就業者の数が多い職種を示し、この20職種で45歳以上就業者の58%を占めています。「B」は、「年齢計」に占める45歳以上の割合が高い職種で、農林漁業関係職種(農耕・養蚕作業、育林作業、伐木・造材作業、海藻・貝採取作業)、管理的な職種、商業・サービス業経営者、管理人的職種などが見られます。

60歳以上をみますと、60歳以上の就業者数が多

く比率も高い職種は、会社役員、小売店主です。また、60歳以上の就業者割合が高い職種に農耕・養蚕作業と養畜作業が上がっていますが、それらと同様ハードな職種を選ぶと、漁労作業、植木職、育林作業、水産養殖作業、製材作業、伐木・造林作業、海藻・貝採取作業が該当すると思われます。

これらの職種経験者は、農業労働の肉体的負荷に耐えられるのではないかと考えられます。実際、法人のヒアリング調査で前職を尋ねると、土木作業、漁師、調理師などと応えていました。したがって、これらの職種は高齢者を新規採用する場合の参考になると思います。

次に、加齢と職業能力の関係、および働けるための配慮について報告しています。元の表は33職種について分析していますが、ここでは農業法人に関連する職種をピックアップして、その傾向を見ることにします【図表9-3】。

図表9-1 ある一定年齢以上の就業者数が多い職種

順位	A. 45歳以上就業者が多い上位20職種	B. 45歳以上が75%以上占める職種
1	一般事務員	農耕・養蚕作業
2	農耕・養蚕作業	会社役員
3	販売店員	小売店主
4	会計事務員	会社・団体等管理的職業従事者
5	調理人	管理的公務員
6	自動車運転者	卸売店主
7	会社役員	ビル・駐車場管理人
8	他に分類されない労務作業	マンション・アパート・寄宿舎・寮管理人
9	商品販売外交員	その他の法人・団体役員
10	小売店主	他に分類されない管理的職業従事者
11	土木作業	織布作業
12	外交員(商品保険不動産除く)	旅館主・支配人・番頭
13	大工	育林作業
14	その他の金属加工作業	成人女子・子供服仕立て作業
15	その他の食料品・飲料・たばこ製造作業	船長・航海士・運航士、水先案内人
16	会社・団体等管理的職業従事者	ボイラー・オペレータ
17	飲食物給仕・身の回りの世話役従事者	海藻・貝採取作業
18	配達員	伐木・造林作業
19	電気機械器具組立作業	会社・団体等管理的職業従事者
20	看護婦・看護師	飲食物給仕・身の回りの世話役従事者

図表9-2 ある一定年齢以上の就業者割合が高い職種

順位	C. 60歳以上就業者が多い上位20職種	D. 60歳以上が30%以上占める職種
1	農耕・養蚕作業	農耕・養蚕作業
2	一般事務員	会社役員
3	会社役員	小売店主
4	他に分類されない労務作業	養畜作業
5	販売店員	ビル・駐車場管理人
6	小売店主	マンション・アパート・寄宿舎・寮管理人
7	調理人	漁労作業
8	自動車運転者	管理的公務員
9	会計事務員	植木職、造園師
10	土木作業	卸売店主
11	商品販売外交員	その他の法人・団体役員
12	大工	宗教家
13	その他の保安職業従事者	公認会計士・税理士
14	その他の金属加工作業	育林作業
15	外交員(商品保険不動産除く)	水産養殖作業
16	不動産仲介人・売買取手	旅館主・支配人・番頭
17	その他の食料品・飲料・たばこ製造作業	他に分類されない管理的職業従事者
18	養畜作業	製材作業
19	会社・団体等管理的職業従事者	その他の法務従事者
20	飲食物給仕・身の回りの世話役従事者	伐木・造林作業

☆ヒアリング調査等で実際に知りえた農業外職種を濃いグリーンでマークした。



全体では、「年齢とともに能力が上がる」としたのは約2割、「初めは能力が上がるが、ある時点から水平になる」が約4割、「ある年齢以降は低下する」としたのは3割弱であった。何歳くらいまで働けますか、と聞いたところ、平均61.4歳でした。つまり、働く人の平均像は、「初めは能力が上がるがある年齢で横ばいになり、61歳までは働けます」といえるようです。

「年齢とともに能力が上がる」が他に比べ高い職種は建築技術者等で、逆に「ある年齢以降低下する」職種は製造等作業員、建設等機械運転者、建設・土木作業員でした。建設・土木作業員について6割弱が低下するともっとも高く指摘していますが、筋力的な衰えよりも高所作業などバランスを必要とする作業があるからでしょう（同調査で、65歳以上ま

で働ける職種として、建設・土木作業員は65.1%が可能だとしています）。また大型機械のオペレーションは、実態面と合致しています。

何らかの配慮があれば働けるとした職種について、どのような配慮すればよいかを尋ねています。全体では、仕事の「分担の調整」(60.9%)と「量の調整」(54.9%)が必要だとしています。

優先事項からみますと、分担調整優先型は農林水産業技術者、管理従事者、製造作業員で、量調整優先型は建設機械運転で、時短型は清掃員で、分担・量型は建設技術者、調理従事者、建設作業員で、分担・量・労働時間型は販売店員、接客というように分類できます。労働条件を個別に相談するときこれらの点を参考に行えば、双方が納得する条件が決まるのではないのでしょうか。

図表9-3 職種別加齢と職業能力

	加齢と職業能力 %				働けるための配慮 %							
	年齢とともに能力も上がる	初めは能力が上がるが、ある時点から水平になる	初めは能力が上がるが、ある時点から以降低下する	年齢に伴い能力も上がるがある年齢不明	仕事の量を調整する	職場内での仕事の分担を調整する	勤務時間を調整する	労働時間を短縮する	休暇をとりやすくする	教育助言をする	作業環境を改善する	その他
全体	20.2	44.7	27.8	7.4	54.9	60.9	26.7	27.8	15.2	9.1	18.1	1.6
農林水産業・食品技術者・鉱工業技術者	22.1	41.7	28.7	7.5	52.9	76.8	10.9	11.6	7.2	3.6	15.2	0.0
建築技術者、土木・測量技術者	40.4	31.0	26.0	2.6	60.4	62.1	19.1	23.3	14.9	6.2	16.3	0.0
管理的職業従事者	39.1	43.9	14.1	2.9	25.3	66.0	34.9	31.4	14.1	9.6	6.7	5.8
販売店員	21.8	47.3	30.1	0.9	46.8	59.6	40.4	43.4	25.7	4.7	14.5	0.2
飲食物調理従事者	12.5	53.1	34.4	0.0	56.9	64.9	28.7	36.2	11.7	9.0	23.9	0.0
接客・給仕職業従事者	13.2	50.8	35.8	0.1	52.6	46.2	41.0	47.0	13.3	16.5	26.5	0.0
製造・製作作業員	10.7	41.2	45.3	2.8	54.2	71.8	22.9	28.2	11.4	4.9	29.7	1.4
定置機関運転・建設機械運転・電機作業員	15.7	38.5	43.1	2.8	78.9	38.9	40.0	30.3	40.0	13.7	30.3	7.4
建設作業員・土木作業員	8.8	28.3	58.0	5.0	58.3	54.6	10.4	22.0	23.5	5.2	26.1	2.6
清掃員	8.0	51.8	37.1	3.1	44.1	49.6	21.3	52.8	0.0	0.0	3.9	0.0

# Q...10

## 高齢者の作業中の注意点にはどのようなものがありますか

作業事項や行動に対し注意すべきタイミングで一番大切なのは、作業する前の「始業時点検」でしょう。工場などでは、「ツールボックスミーティング」として定着しているもので、ツールボックス（工具箱）に座って仕事を始める前に、作業内容や作業分担、作業安全の確認などを現場責任者が指示し全員が確認する打ち合わせです。前日に予定していたものが市場の要請で大幅に変わることが多い昨今では、始業前ミーティングを以前より確実に全員に伝えるようにする必要があるでしょう。「復唱」がポイントです。

「作業中」の注意点、とくに安全性の確保については、農林水産省生産局長通知（平成14年3月29日、生産10312号）として『農作業安全のための指針』が出されています。さらに同通知を補完する『個別農業機械別留意事項』も通知されています。

また『農作業安全ポイント』もイラスト入りで生物系特定産業技術研究支援センターのホームページに紹介されています。したがって、安全作業についてはそれらをぜひ参照していただくとして、ここでは今回のヒアリング時によく話題に上がった熱中症について触れ、この熱中症を例に、組織として調べておかなければならない問題をまとめてみました【図表10-1】。

### ● 熱中症

熱中症は、従来は日射病、あるいは熱射病となじんだ呼び方が使われていましたが、最近では以下のように分類されています。（原因等では医学的説明は省きました）

\*「程度」の欄に、従来の定義を対応させています。

図表 10-1 熱中症の症状

分類	程度	症状	原因等
Ⅰ度	軽症度	痛みを伴った痙攣（手足や腹筋など。腹痛がみられることもある） ・全身の痙攣はこの段階ではない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大量に汗をかき、水だけを補給した場合に起こりやすい</li> <li>・仕事をやめた直後に起こることが多い</li> <li>・長時間暑い中での活動により末梢神経が広がり相対的に全身への血液量が減少して起こる</li> </ul>
	*従来定義（以下同じ） 熱痙攣 熱失神 日射病	失神（数秒間程度） 脈拍が速く弱い状態 呼吸回数が増える	
Ⅱ度	中等度	めまい感、疲労感、虚脱感、頭重感（頭痛）、失神、吐き気、嘔吐などのいくつかの症状が重なり合って起こる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・血圧が低下する、脈が速くなる（頻脈）、皮膚の蒼白、多量の発汗</li> </ul>
Ⅲ度	重傷度	意識障害、おかしい言動や行動、過呼吸、ショック症状などがⅡ度の症状に重なり合って起こる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重篤で、体内の血液が凝固し、脳、肺、肝臓、腎臓などの全身の臓器の障害が生じる多臓器不全となり、死亡にいたる危険性が高い</li> </ul>

図表 10-2 農作業と熱中症

病名	日射病	熱射病
作業	屋外作業（炎天下での作業）	ハウス作業（高温多湿化での作業） 冷凍庫と屋外との反復作業（温度差の激しい作業）
症状	顔が赤くなり息遣いが荒い 皮膚は暑い、さらさら乾いた状態 汗はでない 脱水状態 めまい、頭痛、吐き気など	顔は青白くなる 大量の汗がでる 皮膚は冷たくじっとりした状態 体温は普通か、やや低め めまい、吐き気

農作業では、一般的に上表のようにとらえておけばよいでしょう【図表 10-2】。

## ● 熱中症と組織的対応

上記から、熱中症のポイントは「水分」にあるようです。それも単に水分を摂るだけでは不十分で、塩分を含んだ水分、さらにハウス作業等熱射病対策には、塩分と糖分を含んだ水分を摂取する必要があります。したがって、作業者がそうした水分類を十分に持っているかを確認し、組織としては手当て用にそれらを準備しておく必要があります。

### 📁 準備しておくもの

- ・冷却剤（氷嚢やアイスパックなどと冷水を作るために十分な水）
- ・送風器具（センス、うちわ、扇風機、布など）
- ・水・ぬるい湯（霧吹きを用意し、その中に水を入れておく）
- ・痙攣対処用に塩分濃度 0.9% の飲み物（生理食塩水）
- ・スポーツドリンク（塩分濃度 0.1～0.2%、糖分濃度 3～5% で 5～15℃ 程度に冷やしたもの）

### 📁 相互チェックと応急措置

作業途中の相互チェックは、前頁表の症状が出ていないかをよく観察し、また訴えていないかをよく聞き分けてください。

次に、そうした症状を見せるものがあったら、症状をよく観察し、救急連絡するとともに、応急措置を

行ってください。

応急措置については、以下の講習などを受講した方が行ってください。

一つは日本赤十字社「救急法救急員養成講習」、一つは消防庁・消防本部「応急手当（救急救命）講習」（上級救急救命養成講習以上）があります。

応急措置の前に、119番通報し医療機関への搬送を要請します。そのときに、次の情報が求められます。

①症状の情報として、意識の程度、呼吸、脈拍、顔色、体温、手足の温度について聞かれます。

患者を落ち着いて観察して正確に情報を伝えるようにします。

②患者プロフィールとして、名前、性別、年齢、住所、連絡先、病歴、血液型、職業歴などを聞かれます。

個人情報に関与する問題も含まれているので、慎重に扱う必要があるでしょう。

③発生環境として、始業時刻、気温、湿度、仕事内容を聞かれます。

④事故発生場所として、作業場所の住所、連絡先、場所の目安・手順を聞かれます。

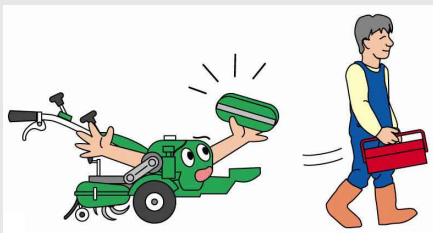
③と④については、組織としての情報把握力が試されます。始業時の点検・確認と「作業記録」、そして、農業では作業場所が散在していることが多いので、的確に作業場所を伝えたり到着できるようにしておく必要があります。宮崎・新福青果のコンピュータ管理は作業管理が第一の目的でみごとですが、作業場所、作業メンバー、作業開始時刻、環境状況などもインプットされているので、緊急時にも応用でき

そうです。

なお、携帯電話で連絡する場合には、管轄の消防本部（事前に携帯電話に登録しておく）に連絡するのも良策です。また、携帯電話で119番連絡をした場合には、電源を切らずに電波が届くようにしておきます。確実に連絡をつけるためです。

りました。農作業ではよくあるケースだと思われます。そのときは、広い農業公園の遠隔地で水草花壇の下草刈りを行っていました。作業場所が低地で作業姿勢も低く、作業状況が把握しにくい状態でした。したがって、定時に連絡が取れる体制を確立しておく必要があることを痛感しました。

ヒアリング時に、一人作業をしているケースもあ



点検整備ではずした安全カバーは必ず取り付けましょう



以上な音を聞いたらず、機械を止めましょう



安全カバーを装着し、安全に作業しましょう

## Q...11

# 会社の問題点をつかむには どうしたらよいのでしょうか

### ● 情報公開

雇用の観点から会社の問題点を把握する、という点に絞ることにします。

雇用は経営的場面から換言すると、人の「採用」から「解雇・退職」までの責任を負うことだと思います。責任の取り方はいろいろありますが、大阪のある中小企業は「倒産しない会社」といい、京都のあるベンチャー企業は「倒産しても守れるだけの正社員しか雇用しない」といっています。共通していることは社員を路頭に迷わす倒産をしないということです。

父母、そして夫婦4人で家族運営しているのを法人組織経営に転化しても、同じ4人です。4人だけでやり続けている間は、倒産しても路頭に迷うのは家族だけで、迷惑は仕事関係者にはかかっても雇用者には及びません。しかし、1人でも雇うと様相は一変します。倒産に伴う解雇が発生します。そうならない経営努力が求められています。

倒産の原因はいろいろあります。しかし突き詰めると、「人」の問題にぶつかります。とくに農業法人のように未成熟な組織ほどそれを痛切に感じます。そこで、人を1人雇うと経営的にどういう問題が生じるのか、まとめてみました。

“家族農家運営”から“法人組織経営”にすると、一番大きく変わる点は「公開」が原則になるという点だと思います。逆に変わってはいけない点は、「コミュニケーション」だと思います。そして小さな組織ですから、トップが「意欲と情熱」を一点の曇り

もなく持ち続けるけることだと思います。

1人雇ったと想定して話を進めていきます。左欄に雇用者の初期不安を、右欄にはその不安を解消する経営的要素を記しました【図表11-1】。

高齢者でも若者でも、表面化する現象は違っても問題点は変わらないと思います。そうした問題点のつかみ方を、作業教育とコミュニケーションから探ってみましょう。

毎日行う作業指示。たとえば、毎朝、「エーと、今日は何をやってもらうか」と考えながら作業を命じていたら、場当たり的だ、でたらめだ、ととらえられてしまう。そうならないために『作業計画』をたて、朝のミーティングで明確に作業内容と作業方法を示す必要があります。

### ● 教育

そして、教育、OJT（オンザジョブトレーニング）が主体になろうが、手取り足取り「やってみせて→やらせる」実地訓練を繰り返すことが大切です。未経験者には基本から、経験者には技能レベルに応じた指導が必要となります。その指導ですが、その作業方法を客観的に、言葉として伝えられるテキスト的なものになっているか（作業姿勢、順番など）シミュレーションしておく必要があります。両足を肩より広く開き、ヒザを60度に折りなど相手が作業行動を実行できるように、具体的な言葉で指示事項をまとめておく。自分が普段やっている作業

方法、あるいは手本となる人の作業方法を口実筆記しておけば、立派なテキストになるはず。やらせてみてやりにくそうであれば、その理由を考える。それが作業改善につながるきっかけになります。そうしてより効率的な作業方法を確立していきます。

農業公園のどか村でサツマイモを収穫していた高齢作業員は、段取りが重要だといっていました。移動しながら収穫する一鎌等道具類のおく位置、ツルの処分量など効率的に作業が流れていく。農業未経験者だが過去の経験から段取りよく進める作業を考え実行し、あわせて若い作業員に常に段取りを考えながら仕事をするように仕向けていました。段取りで高い評価・処遇を受けていました。

高齢者・経験者であれば、技量を見極めたうえで仕事を任せたり、逆によい点を教わったりしながら、作業の改善点を探ります。

高齢者・未経験者であれば、基本を繰り返し行わせ、他作業の経験などから改善を工夫させるようなことを行わせればよいのではないのでしょうか。

## コミュニケーション

有田園芸の経営は、本業の事業運営もしっかりしているが、組織管理、人事管理面も確実に進んでいます。たとえば、就業規則ですが、変化（時代、法制度、事業環境、人的環境など）に応じて修正されています。就業規則は人を雇う経営者の基本的考え方を反映するもの、と定義づけると、これほどに対応している企業は稀です。

また賃金制度は成果主義を一部導入しています。成果主義を導入した結果、失敗している事例が数多く取り上げられています。失敗の主因は評価にあります。有田園芸の評価基準は有田園芸の作業を具体的にとらえた独自のものになっています。この点でもトップクラスです。

そして確実だったのが、経営者と従業員とのコミュニケーションのとり方です。従業員に伝えたい

ことが、結果として、“有田語録”として一冊の冊子になっています。経営計画から始まり、何を考え、何を期待し、何をしたいか、話したことすべてを紙ベースでも伝えていきます。目的は、個人の行動基準を明確にすることにあります。したがって、全従業員が対象です。他産業と異なり、パートも貴重な戦力だから当然、対象になっています。

この有田語録を集大成すれば、有田園芸の経営者教育のテキストになるものです。

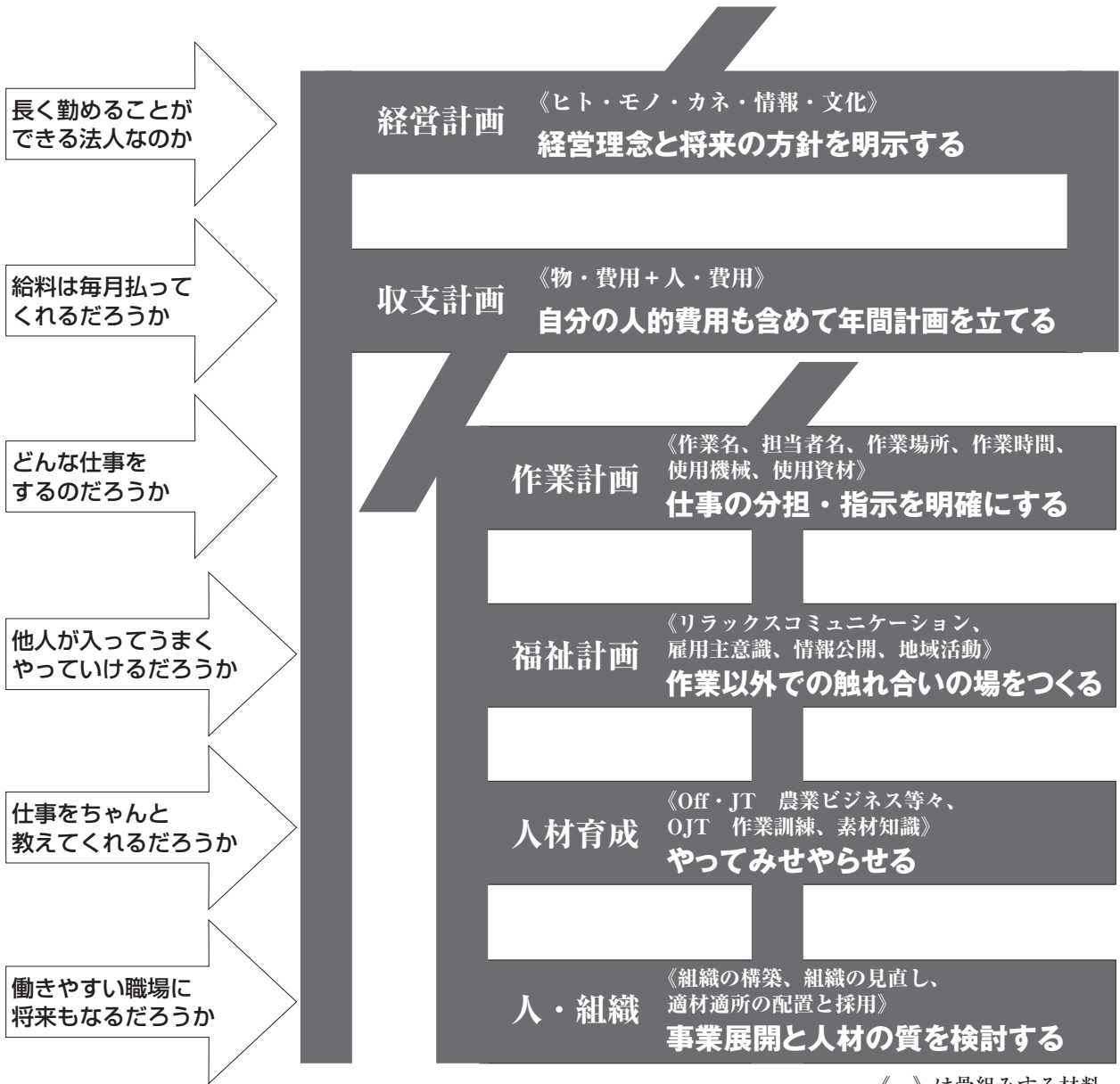
前段でも触れましたが、口述記録を習慣づけておくと、独自の教育テキストがだんだんとできあがっていきます。

「コミュニケーション」は神経経路にたとえることができると思います。体の末端まで神経経路ははりめぐらされています。組織も同じです。トップとトップに近い経営企画部門や総務部門は社長に普段接し情報も比較的ストレートに入ってきますが、作業現場は伝わる時期が遅く情報量も減り、ストレートでない情報が入ってきます。80名規模のベンチャー企業でも自社株購入の件でトップの真意が伝わらず、総務に再三再四足を運ばせ、またトップ自ら説明に出向いた例もあります（1名だけが“長者”になれなかった）。

身内では話し合っていると思いますが、その場に雇用者を交えて同じような雰囲気です。それが組織内コミュニケーションの始まりです。トップの考え方を伝える場、雇用者の考えを聞く場、として相互に意見を交流させていけば、相互理解、相互納得が得られると思います。問題点を発見する場になります。

組織ではトップだけが時間を自由に作れる存在です。時間配分をうまく行い、アカウントビリティ、説明する時間を設け、できるだけ相互交流を行うことが大切でしょう。相互交流は問題点に気づくツールです。

図表 11-1 雇われたものの不安と解決する経営的手法



《 》は骨組みする材料。



# お問い合わせ先

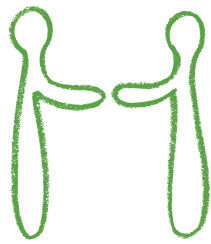
高齢者雇用推進に関するお問い合わせは、下記の都道府県高齢者雇用開発協会等へお問い合わせ下さい。

都道府県協会名	所在地	代表電話番号
(社) 北海道雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F	011-223-3688
(社) 青森県高齢者雇用開発協会	〒030-0861 青森市長島2-1-2 新藤ビル3F	017-775-4063
(社) 岩手県雇用開発協会	〒020-0023 盛岡市内丸16-15 内丸ビル505号	019-654-2081
(社) 宮城県雇用開発協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ2F	022-265-2076
(社) 秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル7F	018-863-4805
(社) 山形県雇用対策協会	〒990-0023 山形市松波4-5-5 黒井産業ビル2F	023-625-0588
(社) 福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル805号	024-524-2731
(社) 茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル3F	029-221-6698
(社) 栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル8F	028-621-2853
(社) 群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F	027-224-3377
(社) 埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F	048-824-8739
(社) 千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル9F	043-225-7931
(社) 東京都高齢者雇用開発協会	〒112-0002 文京区小石川2-22-2 小石川和順ビル2F	03-5684-3381
(財) 神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F	045-641-7522
(社) 新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市東大通1-1-1 三越・プラザ共同ビル7F	025-241-3123
(社) 富山県雇用対策協会	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1F	076-442-2055
(社) 石川県雇用対策協会	〒920-8203 金沢市鞍月5-181 AUBE5F	076-239-0365
(社) 福井県雇用開発協会	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10F	0776-24-2392
(社) 山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル4F	055-222-2112
(社) 長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	026-226-4684
(社) 岐阜県雇用開発協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5F	058-252-7353
(社) 静岡県雇用開発協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル2F	054-252-1521
(社) 愛知県雇用開発協会	〒460-0008 名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6F	052-219-5661
(社) 三重県雇用開発協会	〒514-0002 津市島崎町137-122	059-227-8030
(社) 滋賀県雇用対策協会	〒520-0044 大津市京町4-4-23 明治安田生命大津京町ビル4F	077-526-4853
(社) 京都府高齢者雇用開発協会	〒604-8171 京都市中京区丸太通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3F	075-222-2637
(社) 大阪府雇用開発協会	〒530-0001 大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル	06-6346-0122
(財) 兵庫県雇用開発協会	〒650-0024 神戸市中央区海岸通2-2-3 サンエービル西館3F	078-332-1091
(社) 奈良県雇用開発協会	〒630-8115 奈良市大宮町6-7-3 新大宮第5ビル5F	0742-34-7791
(社) 和歌山県高齢者雇用開発協会	〒640-8331 和歌山市美園町5-3-1 雑村ビル5F	073-425-2770
(社) 鳥取県雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F	0857-27-6974
(社) 島根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6F	0852-21-8131
(社) 岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル10F	086-233-2667
(社) 広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	082-512-1133
(社) 山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通り2-9-19 山口建設(株)ビル3F	083-924-6749
(社) 徳島県雇用対策協会	〒770-0831 徳島市寺島本町西1-7-1 日通朝日徳島ビル7F	088-655-1050
(社) 香川県雇用開発協会	〒760-8790 高松市亀井町8-11 高松あおば生命ビル9F	087-834-1123
(社) 愛媛県高齢者雇用開発協会	〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル4F	089-943-6622
(社) 高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F	088-884-5213
(財) 福岡県中高齢者雇用促進協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-2-1 日本生命博多駅前ビル2F	092-473-6233
(財) 佐賀県高齢者雇用開発協会	〒840-0041 佐賀市城内2-9-28 オフィスサガ21 5F	0952-25-2597
(社) 長崎県雇用開発協会	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F	095-827-6805
(社) 熊本県高齢者雇用開発協会	〒860-0844 熊本市水道町15-22 農専ビル6F	096-355-1002
(財) 大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F	097-537-5048
(社) 宮崎県高齢者雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F	0985-29-0500
(財) 鹿児島県雇用開発協会	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング11F	099-219-2000
(社) 沖縄雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター7F	098-891-8466

社団法人 日本農業法人協会 URL : <http://www.hojin.or.jp>

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-25-5 虎ノ門34MTビル5F 電話 : 03-5156-0365 FAX : 03-5156-0366





H·A·G

Hot Agriculture Group  
日本農業法人協会会員