



座談会

農業で人が雇えるか？

リーダーたちが語る 雇う立場の本音と夢

聞き手／「農業経営者」編集長 昆吉則

産業としての農業が注目されるなかで、農林水産省などは雇用型の農業を標榜している。しかし、現実的に雇用はそれほど簡単ではない。有能な人材をいかに育てるか、本当の意味での経営の継承をするにはどうしたらいいかが、現在、農業をリードする経営者にとっての大きな問題ではないだろうか。そこで、経営者達に率直な話を聞くことでその実情を探る。

昆吉則（以下、昆） 暮らしとしての

の農業から産業としての農業が注目される時代になるなかで、農業会議所や農水省は、雇用型の農業と出していますが、現実には雇用はそんなに簡単ではない。雇用と言いつつ、ただ安い人夫を集めているだけで、本当の意味で雇用になっていないケースもあるのではないかと思います。

有能な人材が入ってきたとき、その人材をいかに育てるか。資産を継承するだけでなく、本当の意味で経営を継承するにはどうしたらいいかが、今、農業をリードしている経営者にとって大きな問題ではないかと思っています。まず、雇用を始めたきっかけからお話いただけますか。

藤岡茂憲（以下、藤岡） 私のところは水稲経営で、現在の作付面積は35haです。従業員6人は、みな正社員です。生産、内勤、あと東京に営業担当がひとりいます。雇用を始めたのは、経営面積が増えたこともあ

りますが、生産だけではなく、経理、営業など部門ごとのプロを揃えないと、会社を大きくできないという考えがあったからです。

昆 染谷さんは、個人の染谷農場、集落会員で運営するみらい農場、直売所と、複数の組織を立ち上げて経営をしていますよね。

染谷茂（以下、染谷） もともと自分が農業を始めたときは、家族経営が基本だと思っていました。それが経営面積が増えて、家族だけではまかないきれなくなり、誰か手伝ってくれないかと声をかけたのが始まりです。直売所は、農家15人で出資して（株）アグリプラスという会社を作り、最初から人を雇う形で始めました。みらい農場は、どちらかというとできちゃった農場（笑）。これからどう形を整えていくかという段階ですね。

藤岡 染谷さんが言ったように、今までは農家の師弟が農業するのが当たり前でしたが、今、非農家出身



篠原 好明氏

所 属：(有)あぐり信州代表取締役
経営面積：12ha（ハクサイ8ha、キャベツ4ha。そのほかハナナメ、トマト、キュウリ、ナガイモなども栽培）
備 考：法人化したきっかけは、欲しいと思った人材に「厚生年金や社会保険が整っていないから」と断られたことから。また、農業は作業内容が幅広く、熟練を要する仕事が多いため、人を育てるには周年雇用が必要と考え採用している。

の農業をやりたい人がけっこういる。彼らがいきなり田んぼを借りて農業ができる環境にあるかという、現状では、経営が成り立つ程度の面積を一気に集められないし、買うお金もない。そういう若者の受け皿になるところが、秋田にもない。だったら、彼らが給料をもらいながらやりたい農業をやれる環境を、うちが作ってもいいと思ったんです。うちには農家の師弟はひとりもいません。あえて採用しない。自分の田畑があるならそこでやれと。

昆 篠原さんのいらっしゃる高原野菜地帯では、以前から夏場のアルバイト雇用が多かった地域ですよ。それを周年雇用で踏み切ったきっかけは？

篠原好明（以下、篠原） 両親と露地野菜を作っていたんですが、両親が年を取ってきて労力が足りなくな

り、人を雇い始めたんです。最初、欲しいと思った人材から「厚生年金や社会保険が整っていないから」と断られましてね。それが法人化した理由のひとつでした。農業はけっこう仕事幅が広く、熟練を要する仕事が多い。そういう人を育てるには、周年雇用が必要だと考えています。ただ、冬の農閑期をどうするかが課題でした。冬は収入がないので、夏は朝暗いうちから夜真っ暗になるまでやって、超過勤務は払わず、そのかわり冬は休んでも一定の給料を払うという形態でやっています。

経営を継承するためには、息子が後継者ではなくていい

篠原 私は、後継者は第三者と決めているんです。子どもは親の所有物ではなく社会からの預かりもので、

親が決めたルールの上を走らせるのはどうかなという考えがあつて。息子がやりたいと言ったときには、二代目の経営者が決めればいい。私が経営権を持っている間に、息子がやりたいと言つても、私がやっている間は一緒にやらないほうがいい。おやじ相手では甘えやわがままが出て、いい環境にはならないと思うんですよ。

昆 親子の関係以上に、経営の継承ということがあるからですか？

篠原 会社は誰のものかということですよ。社長のものなのか株主のものなのか。私は会社は法で認められた独立した存在であると考えていて、そうすると誰のものでもない。藤岡 私も基本的には、後継者は息子であろうが第三者であろうが、誰でもいいと思っています。篠原さんが言ったように、親が息子に農業や



染谷 茂氏

所 属：柏染谷農場代表
経営面積：180ha（水稲60ha、小麦、ジャガイモなど120ha）
備 考：経営面積が増え、家族でまかないきれなくなったことが雇用を始めるきっかけ。ほかに、(株)アグリプラスを設立し、柏市内で直売所を運営している。また、ゴルフ場用地として集められた土地を農地に転用し、運営する(有)みらい農場の社長も務める。

れとか要求するのはダメだと女房にも言われています（笑）。息子は今、大学生ですが、「経営者になりたいのか農業をやりたいのか」と聞いています。経営者になりたいなら、私の持っている株を半分以上買えと。うちの会社は資本金2000万円だから、1000万円以上出さない限り経営トップにはなれない。自分のことを振り返ると、私が20代で農業をやるとき、おやじを辞めさせたんです。だから、息子が農業をやるときは、俺が辞めさせられるときだと思っています。

染谷 うちは、法人にしていますが、2番目の子どもが手伝いをしていて、長男は中古車販売をやっています。私は長男に、農場に入っていないと聞いています。長男が、「いや、もう少し経ったら帰る」と（笑）。ただ、染谷農場は、経営

規模の10分の1くらいしか自分の農地はなく、あとは借地です。だから自作地が子どものポジションであって、それを息子が会社で貸そうが自分でやろうが、息子の器量次第だと思っています。手伝ってくれている二番目も含めて、何がなんでも自分の子どもとは考えていないですね。

仕事面白くなければ人は集まらないし、育たない

昆 前号では、篠原さん、染谷さんの農場に勤めている方も含めて農業法人で働いている若者3人の話を聞きました。非常に面白がって仕事をしていて感動しました。

染谷 私自身、高校を卒業して農業を3年間やった後、会社勤めをしてから再び農業に入った経緯があります。会社勤めが物足りなかったんです。自分のやりたいことをやって後悔しない人生を送ろうと、改めて仕事として夢を持って農業を選んだんです。仕事は面白くないと続かない。雇用している彼らも、みんな面白い農業をやろうという気持ちがあるんだと思います。極端な話、カネがなくても借金しても、生活できるなら楽しければいい(笑)。直売所も、設立から2年経って未だに無給ですが、出荷している農家200戸の人

達が少しでも所得を増やし、消費者が地元のを食べられて喜んでくれればいいという気持ちです。

昆 やっぱりこんなことをやりたい、思い通りの人生を歩きたいという思いがベースにあって、そういう所に人が集まるんですよね。給料の高さじゃなく、思いのある所に集まる。

藤岡 私もやはり、基本的に面白おかしくやりたいというのがあります。もちろん陰では、利益の出る仕事をやりますよ(笑)。確かにキツイ面もあるし、春の農繁期など肉体的にも大変なときはあるけれど、年間を通して、やはり農業は面白い。給料が高いに越したことはないけれど、まずやっている農業に魅力がないとダメですね。後継者がいないと言うけれど、今までの農業は面白くなかったんだもの。私自身が若い

頃、農村の閉鎖的な雰囲気がいやで、一時飛び出しましたが、若い人には、そんな思いをさせたくない。農業もやり方によって面白くやれる。逆に厳しい時代だからチャンスがある。

昆 それを経営者として言えるかどうかですよ。会社というのは、いかに人々を働かせるか。命令して機械のように働かせるか、自主的に働かせるかとの違いがありますよね。

染谷 直売所も、ただ時給を出すから売ってくださいではなく、パートさんひとりひとりが自分たち農家の気持ちを理解して、農家の代わりをやっているという気持ちになってもらわないと意味がない。農家にとつての直売所の意味を理解して、この野菜はこう作ったからおいしいんですよ、ということを語れるパートナーじゃないと直売所の価値がないんですよ。

雇用者の才能を伸ばすことが経営の発展につながる

昆 農業であろうがなんであろうが、雇用というのは他人様の子どもをお預かりする。どう育てるかという教育機能があると思います。

染谷 雇用だけでなく、うちは研修生もけっこう来るんですが、手取り足取り教えたりしません。知りたいことを聞きなさいと言っています。知りたくなかったら何も聞かなくていい、その代わり何も教えない。そうじゃないと、指示を待つだけなんです。自分から学ぶ姿勢を身に付けなかつたら、ひとりになったときどうするか。自分から聞かなければ、そのままなんです。かわいそうだけど、そういうときは我慢して2年使ってダメなら辞めてもらうと。

昆 辞めてもらうもこともあるんですか？

染谷 ありますね。

篠原 私は、社員には自分の家族のために働きなさいと言っています。そして、給料を右肩上がりです。安定的にもらうには、(有)あぐり信州をどういう会社で創り上げていったらいいか、それを考えなさいと。

藤岡 うちはスタッフに特別な社員教育や研修はしていないけれど、経



藤岡 茂憲氏

所 属：(有)藤岡農産
経営面積：85ha(水稲30ha、大豆5ha、作業受託50ha)
備 考：雇用を始めたのは生産だけではなく、経理、営業など部門ごとのプロがいなければ会社の規模拡大が図れないという考えがあったため。東京に営業専任の人間を配置し、売り先の拡大に努めている。都内の数十店の飲食店を顧客にもっている。



3者の経営に対するアプローチは違うが、根本にあるものは共通している。

営は全部、貸借対照表などすべてオープンにしています。従業員もそれと言いたいと言っています。それと、2月に昇級試験をやるんですが、そのときに小論文を書かせて第三者も交えて面接します。日頃、どういふことを考えているのか。仕事はできるけれど経営者に向かないタイプもいるし、逆に仕事は今イチでも、独立させると力を発揮するんじゃないかというタイプもいる。従業員個人の性格や力をいかに見極めるか。同じように扱っていたら、伸びるものも伸びなくなってしまう。

篠原 農業者としては、作物を育てる農業の楽しみがありますが、雇用している人間がいろいろ吸収して、一回りも二回りも大きくなったのを

見ると、作物が育つのも同じで、見ているのが楽しいですね。それと、うちの従業員を見て気が付いたんですが、ものを作る楽しさ、学ぶ楽しさは伝えられますが、なによりも面白がるのが成長するきっかけになるんじゃないかと思いましたね。

藤岡 小さいことでもいいから、いち早く、部門でもなんでも何か任せるといふのが、ひとを育てるには一番いいですね。相手の成長を見ながら、どこまで任せられるかを見極められるのが社長の判断力、経営力。社長がいなくても仕事があまくいくのが理想ですよ。今は私が会社にいるまいほうが仕事がかどります(笑)。最後まで社長が責任を持たないと行けないのは、資金繰りでですね。

昆 経営者は自分が社長で偉いと思っただけで、実際には社員が優れているからできているんだよね。藤岡 要は、1年でも早くこの仕事から身を引きたいというのが根底にあるんです。生産・販売・經理の体制をいかに整えて辞めようかと。私は、やれるだけやったら次の世代に渡して身を引きたい。そのためにいいスタッフを揃えたい。

篠原 私、自分のこれからの課題は、いつ会社経営から身を引くかを見極めることだと思っているんです。会社が繁栄するためには、頭が

切れて動ける有能な人間がやったほうがいい。60歳、70歳になってもしがみついていたらダメ。気持ちで言えば、早く辞めたいよね。引退するのが夢っていうか(笑)。

染谷 農業に限らず、政治家でも、長期政権が続くとよくないですよ。その後が続かない。任せれば、50代でも40代でもできるんですよ。

藤岡 どうカッコよく辞めるか、今の辞め際を考えていますよ(笑)。あとは会社が業績上げて、配当をもらいながら、農業とは180度違うまったく新しい事業に挑戦する社長の姿を見せたいね。自分なりのパターンは作った。でも、誰かが作る別のパターンもあるかもしれない。その可能性に期待したい。

篠原 従業員は、体の許す限り働きたい間は働けばいいけれど、取締役社長の定年は、きちんと決めたほうがいいと思いますね。

昆 具体的に何歳というラインを考えていますか？

篠原 一般のサラリーマンが58歳とか60歳。そのラインで切ったほうがいいかな。若き経営者って言葉があるけれど、40代半ばが思い切っているんな決断もできて一番いいかなという気がします。私も60歳前には経営を移譲したいと思っています。実は、就農前はシクラメンの勉強をし

ていて、今でも、やりたかった気持ちが残ってる。人生、後悔しないように、引退後は気楽にシクラメンをやってみたいですね。

染谷 私は、農業の立場から食育を発信していくのが、これからの自分の仕事だと思っています。農業について、自分たちが持っている情報を38万人の柏市民にいかに理解してもらうか。それが直売所を作った理由のひとつです。消費者は食の安心・安全というけれど、農家から見たらこういうことなんだと発信していかないと、どんどん農業が悪者にされていくという危機感がある。農業経営は後継者に任せて、私はそこの仕事をやりたいですね。

昆 一般的に農業経営は、まだまだ経営者であるオヤジの力や人柄に頼っている面が強いけれど、そのスタイルは雇用10人規模までで限界といえますね。それよりも会社にとつては、そこで働いて経験や知識を得た人材が、仕事を発展させていくことが大事ではないか。農業も本当の意味での雇用能力、経営能力が問われる時代になりますよね。また、そこに働いている有能な青年たちが、横のつながりを持ちながら、育っていくことも期待したいと思います。今日はどうもありがとうございました。(まとめ 柳田みどり)