

〈研究ノート〉

# 北関東地域の大規模酪農法人における雇用管理と 従業員教育の現状と課題

高津 英俊 片岡 美喜 斎藤 潔

## Employment Management and Employee Training of Dairy Management Corporations in the North Kanto Region

Hidetoshi TAKATSU・Miki KATAOKA・Kiyoshi SAITO

### 要 旨

本論文は、北関東地域にある大規模酪農法人の雇用管理と従業員教育の実態と課題について人的資源管理論（HRM）の観点から分析したものである。研究方法として、雇用型酪農を営む3つの酪農法人へのヒアリング調査を実施した。

分析の結果、次の3点が明らかとなった。（1）対象となった3法人は、多頭飼養をして自己の経営理念や方針を実現しようとするなかで、雇用を導入したことが分かった。（2）各法人の労務管理の実態をみると、一般企業と比較しても遜色のない労務管理体制と従業員待遇を構築していることが分かった。（3）従業員教育についてみると、部門責任者やリーダーなどの部門管理者によるOJTが教育の中心となっていることが分かった。また、いずれの法人も、資格取得のサポートなど従業員の自己啓発支援に力を入れている。

最後に、雇用導入による部門分化や昼夜交代制の勤務体系により従業員間のコミュニケーション不足が課題となっている。

### Summary

This study focused on the employment management and human resource development in large-scale dairy management corporations and analyzed the results of the case study research conducted in three dairy management corporations which run employment-based dairy farming in the North Kanto region from the perspective of human resource management theory.

The results of the analysis revealed that (1) those three corporations adopted employment-based management in order to start group feeding and materialize their own management philosophies and principles, (2) they had built the labor management systems comparable to those of general companies, and (3) each corporation focused on support for personal development of employees such as support for acquisition of qualification and on-the-job training (OJT) of departmental managers was at the center of employee training. In addition, it also revealed that departmentalization and night and day work shifts due to adoption of employment-based management caused a problem of poor communication among employees.

## I 課題と方法

わが国の酪農経営を巡る環境は、大きな変動期にあると言ってよい。国の規制改革やポストTPPを見据えた動きの活発化は、今後の先行きを不透明にしておき、酪農経営にも影響を与えている。そして、依然として続く飼料価格の高騰傾向は、飼料費が生産費の47.9%（2016年12月時点）を占める酪農経営にとって大きな経営課題となっている。

こうした厳しい現状のなかで、国内の酪農経営に目を向けると多頭飼養の進展に伴い、酪農メガ・ファームと呼ばれる大規模経営が各地に見られるようになった。規模拡大を進めるなかで、最新機械・施設の導入、作業労働の外部委託とともに進行したのが従業員雇用である。2015年時点で「常雇い」を導入した酪農経営体は17.2%と少なく思えるが、100頭以上飼養の層では62.3%、300頭以上飼養の層では93.9%の経営体が雇用を導入するに至っている<sup>1)</sup>。

しかしながら、酪農分野の雇用を見ると、長年の課題である長時間労働の問題や、3K産業とも称される畜産業へのネガティブなイメージ、さらには近年の雇用情勢の改善により酪農経営を含む農業法人が求人を出しても集まらない状況が見られている<sup>2)</sup>。

他方で、中央畜産会の調査によれば、畜産業への就業意向をもつ農業高校生・農業大学校生には酪農が最も人気（64.8%）の高い業種となっている。最近では、酪農をテーマとした漫画やゲームが人気となっており、男女を問わず若い世代からの関心を集めている<sup>3)</sup>。

こうした実態を踏まえて、先行研究をみると、酪農経営における雇用労働力の導入や管理についての論考が見られている。矢坂（2005）は、雇用を受け入れる際の課題を提示している。特に経営理念・方針の明示が従業員の就業意識形成に重要である点や、経営の社会的評価を高めることが従業員の誇りに繋がることを明らかにした。

人材育成の側面に注目した齋藤（1994）は、飼養管理におけるマニュアル化の必要性を論じた。雇用管理の実態を調査した畠山・志賀（2005）は、就業条件整備や作業マニュアルの作成はされているが、形式化できない高度技術があることを指摘し、従業員の育成に着目した竹内（2014）は、中間リーダー層へのジェネラリスト教育の必要性を指摘している。

これらの先行研究では、酪農経営における雇用労働力の導入や管理、人材育成に関する議論は見られるものの、人材育成の方法はOJTへの着目に留まり、Off-JTや自己啓発への論究や、雇用管理と一体化した人材育成を捕捉する視点が見られていない。

以上までを踏まえると、外部環境の厳しさから、多頭飼養による酪農経営体の強化を図る側面と、若年層の就業ニーズに対応する側面の双方で、今後一層、就労環境を整備し、中間の管理やマネジメント等を担うコア人材の育成が必要となるだろう。

そこで本論文では、大規模酪農経営における雇用管理と人材育成を主題に、人的資源管理（以下、HRM）論の観点から、個別事例を分析し、各事例から導出された成果と課題を明らかにする。HRM論の基本文献である今野・佐藤（2009）は、従業員への「教育訓練の方法には、大きくOJT（On-the-Job Training）、Off-JT（Off-the-Job Training）、自己啓発の3つの方法がある（p.122）」と述べる。同書に基づき、個別事例の従業員教育を先の3つの方法に着目して分析を行う。先行研究では論点として言及の少なかったOff-JTや自己啓発支援にも対象を拡大したことが本研究の特徴と言える。

事例として、北関東で雇用型の酪農経営を営む3つの法人（Y社、K社、R社）を取り上げる。選定理由は、いずれの法人も20人以上の従業員を有する雇用型経営を営むとともに、経営規模も飼養頭数500頭以上、年間販売額5億円以上と、わが国有数の酪農経営体であり、積極的な雇用導入を進めてきたからである。それに加えて、3社の位置する北関東は、戦後開拓を背景に規模拡大を進展させた地域であり、北海道や他の都府県部と比べても大規模層の常雇い導入や経営体当たりの常雇い人数が多く、雇用型酪農の先進的な地域でもあることも理由である。

## II 事例の沿革と概要

第1表<sup>4)</sup>には、事例対象となる3つの酪農法人の2016年12月現在の経営概要を示している。以下では同表をもとに、各法人の沿革及び概要について見ていく。

### (1) Y社の沿革と概要

Y社は、1946年に経営者の祖父が、現在の土地に入植したのが始まりである。当時は耕地面積2.5haを利用して野菜生産を行っていた。酪農の導入は、1950年にニュージーランドから輸入した1頭の乳牛が契機となっている。

その後は専門化を進め、1966年には近隣の2戸の酪農家と農事組合法人を設立しており、当時から2名の雇用労働力を導入していた。そして1986年、フリーストール牛舎とミルクングパーラーの新設とともに、乳牛150頭の多頭飼養を始めた。

1996年には後継者の就農に伴い、新施設を導入し、400頭規模まで拡大した。その後もコンピュータによる個体管理の早期導入により、品質向上と規模拡大を進め、現経営者が38歳のと

第1表 調査事例の概要（2016年12月現在）

	Y社	K社	R社
企業形態	農事組合法人	有限会社	有限会社
創業年	1946年	1951年	1946年
法人設立年	1966年	1995年	1999年
資本金	—	9,900万円	5,000万円
経営理念	①健全な農業経営の確立、②安全で新鮮な食品の提供、③異業種農業間の共存共栄、④農業を通じた地域社会への貢献、⑤農業者である自覚と誇り	次世代のために今できること……子供たちや将来の子孫のために命と環境にやさしい企業	牛を大切に、優しく扱います。牧場内はいつも綺麗にします。牛に感謝、働いているみんなに感謝、毎日働ける牧場に感謝します。おいしくて新鮮な牛乳を、世界の人が飲むように努力します。
経営指針	ICT技術を活用した客観的データと酪農技術の融合	循環型酪農経営の実現	6次産業化のための経営技術の確立
事業内容	酪農、処理施設の管理運営	酪農、堆肥販売、(飼料の製造販売)	酪農、(乳製品の製造・販売)
飼養頭数	810頭(経産牛530頭、育成牛280頭)	1300頭(経産牛960頭、育成牛370頭)	1150頭(経産牛700頭、育成牛450頭)
飼養・搾乳施設	FS牛舎、MP	FS、FB(子牛)牛舎、32頭MP	FS、FB牛舎、12+6MP
年間乳量	4750t	8300 t	7500 t
1頭当たり乳量	11,300kg	—	—
耕地面積	自作地15ha、借地3ha、採草地組合10ha	なし	なし
生乳販売先	農協(70%)、MMJ(30%)	MMJ(100%)	農協(100%)
経営の強み	技術力(コンピュータによる個体管理の早期導入など)	従業員のチームワーク	企業の経営手法の導入
年間売上	540百万円	1,073百万円	820百万円
経営組織・部門			
家族労働力	経営者(45)、妻(42、経理)、父(78、堆肥センター)、母(72、経理)	経営者(65)、息子(28)	経営者(62)、妻(専務)、息子(34、常務)
労働力	従業員 25(正社員3名、臨時社員15名、外国人実習生7名)	38(正社員21名、臨時社員7名、外国人実習生10名)	32(正社員20名、臨時社員6名、外国人研修生6名)
外部労働力	管理獣医師、税理士	畜産・経理コンサルタント	畜産コンサルタント

出所：聞き取り調査及び社内資料より作成

き(2009年)に事業承継を行い、代表に就任している。

2016年現在、Y社では酪農と堆肥施設の管理・運営を主な事業としている。飼養頭数810頭(経産牛530頭、育成牛280頭)で、年間出荷乳量4750 tとなっている。高い飼養管理技術を背景に、1頭当たりの乳量が11,300kgと非常に高い水準にあることが特徴である。

Y社の組織図を見ると、搾乳部門、除糞・一般作業部門(治療や草地管理を含む)、飼料部門、育成部門の4部門から成り立ち、各部門に統括するリーダーが存在する。

現在、家族を含めて29名の労働力によって支えられている。雇用をみると、正社員3名、パート職員15名、外国人研修生7名である。2009年の乳価低迷以降、正社員の募集を行っていなかったが、今期は募集をかけ、2017年から2名の正社員増加が見込まれている。

## (2) K社の沿革と概要

K社は、1951年に現経営者の両親が入植した土地で酪農を開始している。戦後、先代の経営者夫妻が10年がかりで4haの土地を開墾し、牧場を築いている。現在の経営者は、創業者夫妻の

息子の妻にあたる人物である。1978年に東京で働いていた夫と知り合い、K家に嫁いだ。先代を中心に毎日「家族会議」というミーティングが開かれ、情報共有を図っており、当時から社員1名と研修生2名の雇用を導入していた。

1999年、夫の逝去に伴い、妻である現経営者が代表に就任した。当時は、息子が10歳と幼かったこともあり、子育てと仕事の両立が困難だったと振り返る。

子育ての経験から、将来世代に負の遺産を残さないとの理念を掲げ、循環型酪農の構築を進める。1992年には食品工場からの残渣を飼料化するエコフィード会社を設立し、2004年には堆肥施設を併設した。農業地帯である立地を生かし、生産された堆肥は近隣の農業者らに販売している。

2016年現在、K社では、酪農生産と堆肥販売、そして子会社による飼料生産を主な事業としている。酪農部門は、飼養頭数1300頭（経産牛960頭、育成牛370頭）、年間出荷乳量8300tと全国有数の生産能力を有する。今年度は近隣に第2牧場を設立し、数年後には飼養頭数2000頭規模を達成する事業計画がある。

第1表の組織図を見ると、3階層の組織を構築している。経営者の直下に、全部門を統括する場長、副場長がおり、その下に職能別組織が構築されている。

労働力は、経営者、息子の家族を含めて40名体制である。正社員21名、パート職員7名、外国人実習生10名の雇用労働力とともにオペレーションが行われている。

### (3) R社の沿革と概要

R社も、先の2法人と同様に、1946年に経営者の父が戦後開拓地に入植したのが創始となっている。当時は2.5haの土地で雑穀や陸稲を生産していた。1960年代に堆肥販売を目的に導入されたのが酪農部門である。

1973年には現在の経営者が就農し、同時に新牛舎を設立し、飼養頭数を24頭に増やした。そして、現在の経営スタイルを決定づけたのは、1996年の補助事業の採択であった。これにより、150頭収容の新牛舎設立とダブル・ミルクパラーなど最新施設導入によって多頭飼養が開始された。その後、雇用を導入するために1999年法人化し、社名を変更した。

2010年には、後継者（現常務）が就農し、2015年には念願であった6次産業化を実現するために、生乳の加工・販売を行う子会社を設立し、現在はチーズやヨーグルト、バターなどを生産、販売している。

2016年現在、R社では、酪農とグループ子会社による乳製品の生産・販売を主な事業としている。飼養頭数1150頭（経産牛700頭、育成牛450頭）で、年間出荷乳量7500tとなっている。先述のように6次産業化という目標のために早くから企業的経営手法を導入してきたことが特徴である。

組織図をみると、K社同様で3階層の組織を構築する。経営者（代表取締役）の直下に、家族などからなる取締役会を置き、その下に職能別に6つの「課」を作っている。特徴的なのは、部

門の上に外部の畜産コンサルタントを配置している点である。

労働力の構成をみると、家族3名と雇用労働力32名により運営が行われている。雇用は正社員20名、パート社員6名、外国人研修生6名である。

### Ⅲ 事例の雇用管理と従業員教育

#### (1) 雇用管理の実態

第2、3表には、3法人における雇用管理と従業員教育の状況を示している。本節では各表に基づいて、3法人の取り組みをみていく。本研究では、正社員を中心とした雇用管理の実態を見るが、それは本稿の冒頭で示したように、正社員が将来、経営のコア人材となり得る対象であることが大きな理由である。そこで3法人の雇用管理の状況を、第2表に基づき、正社員の募集・採用、正社員のキャリアパス、人事評価、給与制度、休暇制度などから見ていく。

##### a 募集・採用

求人は、3法人ともにハローワークのみならず、あぐりナビを中心とした農業分野の求人webサイトに広く公募している。その理由は、近年、近隣からだけでは人材が集まらないことが大きな理由となっている。

求人票に書かれている就業条件をみると、初任給は20万円前後という水準となり、厚生年金を含めた雇用・社会保険関係を完備しており、農業外の分野と比較しても遜色ない水準の就業条件を確保している。

第2表 調査事例の雇用管理（2016年12月現在）

		Y社	K社	R社
募集・採用	求人先	ハローワーク、あぐりナビ(web)	ハローワーク、あぐりナビ(web)	ハローワーク、あぐりナビ(web)など多数
	採用条件	・初任給20万円、賞与2回 ・社会保険完備	・初任給18～23万円(獣医免許あり:27万円～)、職能手当、住居手当、家族手当あり ・社会保険完備	・初任給(大卒)193,000円、資格手当、住宅手当、家族手当、退職金制度あり ・社会保険完備
	採用方法	面接	牧場見学→面接	短期研修→小論文審査
	選抜時の評価点	酪農に対する熱意があればよい	動物が好き、やる気、真面目	酪農に対する情熱
	過去3年の状況	2名内定:中途(男42歳、前職:電気工事)、大卒(女23歳)	—	7名採用(男2、女5)
正社員の初期キャリア	見習い期(搾乳・治療技術の習得:5年間) →各部門のリーダークラス	3か月間の搾乳研修 →適正・興味に応じて配置	試用期間(3か月) →意向を聞き、配置	
人事評価	搾乳技術(乳量・乳質)、管理技術(疾病の治癒率・発見率)などの客観データによる評価	個人の各種成績(繁殖率、事故率などの指標)+役職手当	評価フォーマットによる人事評価。数字に反映しにくい部分は話し合いにより業績評価。	
給与制度	定期昇給+人事考課	定期昇給+技術料	定期昇給+人事考課	
休暇・休日	月5休制、有給20日	月5休制、有給休暇66日、年末年始3日、お盆3日	月6休制	
その他	幹部クラスでの飲み会の実施(過去には、全員での飲み会やBBQ大会を実施)	社内イベント(BBQ大会、ボーリング大会、忘年会)、部活動(バドミントン部、卓球部、マラソン部、ビリヤード部)	社内イベント(BBQ大会、忘年会など)	

出所:聞き取り調査より作成

第3表 調査事例における従業員教育（2016年12月現在）

育成手法		Y社	K社	R社
OJT	指導者	部門リーダー	場長・副場長＋部門責任者	管理：常務、指導：部門責任者
	内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業マニュアルを作成したが、実際の作業手本を見せ、同じようにさせる直接指導の方がより技術転移が円滑に進むと分かり、これ以後、この方式を採用。</li> <li>作業内容を簡便に伝えるための掲示版設置。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新人研修では、牛のことを知ってもらいたいとの思いから、最初の3か月間で搾乳技術を習得する。その後は、各部門に配置され、部門責任者により必要なスキルを身に付ける。</li> <li>場長は、イレギュラーな事態をなくすために、作業をマニュアル化している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導は配置された部署の部門責任者が実施する。その管理・モニタリングは常務の担当。</li> <li>作業平準化を目的に、各部門別に業務マニュアルの作成し、そのマニュアルにもとづいて技術指導を行う。</li> <li>若手社員育成のために、ミーティングは、毎回担当の若手社員が状況報告を実施する。</li> </ul>
Off-JT	指導者	—	各種セミナー講師	社外専門家(招聘)
	内容	各種セミナー・講習の情報提供	様々な機関が実施する各種セミナーへの参加(マネジメント・飼養管理)	職員の発意による飼養管理技術(乳房炎対策等)に関する講習会の開催
自己啓発支援		職員のセミナー・講習会等の参加支援(シフト調整等)	資格取得補助制度(資金の半額補助・シフト調整)	資格取得サポート制度(人工授精士、削蹄士、大型特殊免許)
その他		隔週で開催される全体会議で、管理獣医師から最新技術や他の酪農経営の実践内容などに関する話題提供。	若手社員のコミュニケーション力の醸成を目的に将来的には、社員食堂を作りたいとの希望がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>Off-JT研修の場として、ミーティングルームの設置</li> <li>独立・新規就農支援の実施</li> </ul>

出所：聞き取り調査より作成

就業希望者の選考は、それぞれ異なるが、共通しているのは既得している能力やスキルよりも酪農に対する情熱や牛への愛情などの項目を重視している。それらの測り方はY社、K社は面接によって行う。ただしK社は、事前の牧場見学を義務付けており、その際に、酪農労働の厳しい側面について希望者に伝える現実的職務宣告(RJP)を実施している。また、R社でも短期インターンの実施によりミスマッチを防ぐ取り組みを行う。

### b 正社員のキャリアパス

選考を経て入社した社員は、新人研修をうける。K社、R社では共通して3か月の研修期間を設け、この期間に、搾乳技術を集中的に習得させる。搾乳技術は、全作業の基本となるため、Y社でも新人には搾乳技術の習得を義務づけている。K社、R社ではそれがあ程度身についたと判断した上で、意向や適性に基づき初任配置を実施する。Y社では、さらに見習い期を約5年設定して、この期間に疾病治療技術を身に付けさせた上で、各部門のリーダークラスとして登用する仕組みを採用している。

### c 人事評価と給与制度

人事評価は、雇用管理にあたり、重要なファクターである。評価に不満を持たば、モラル低下を招くだけでなく、従業員の自発的な離職にも繋がるため、公平性の確保が求められる。3法人は、いずれも勤務年数と、個人の客観的なデータ（搾乳量、乳質、疾病治療率・発見率、事故率など）に基づいた業績評価を行い、それらを給与にも反映している。R社は、さらに数値に現れない事象の評価として、従業員との面接の機会を設けている。

### d 休暇・休日とその他福利厚生

長時間労働が課題となる酪農経営にとって休日の確保は重要な就業条件となる。3法人の状況

を見ると、月5～6日の休日を設けている。その他の休日として、K社では、正月、お盆休みとして各3日ずつ6日間の休日を用意している。

その他の福利厚生として、社内イベントとしてバーベキュー大会や忘年会（3社）、年2回のボウリング大会（K社）、そしてK社では、部活動を行っており、経営者の意向によって、現在使われていない倉庫に卓球台やビリヤード台を設置している。これらは、経営者が職能別組織となるなかで、コミュニケーション不足が顕在化しており、対応として導入したものである。

## （2）従業員教育の現状と展望

第3表に基づき、3社の従業員教育の状況を、従業員の代表的な教育訓練手法であるOJT、Off-JT、自己啓発支援の3つの観点から見ていく。

### a OJT (On the Job Training)

3社ともに従業員教育の基本となっているのは、OJTである。OJTの指導役は、ともに各部門のリーダーや部門責任者とよばれる部門管理者となっている。教育方法にはそれぞれ相違が見られる。

Y社では、作業マニュアルを作成して利用してきたが、作業手本を見せて同じようにさせるという指導がより円滑に知識転移できることが分かり、それ以来、この方法に切り替えている。一方で、作業内容を簡便に伝える掲示板を設置して情報を補っている。

K社では、新人についてはまず場長（37歳）が指導役となり、最初の3か月間で基本となる搾乳技術を直接指導する。その後、配置された部門管理者が引き次ぎOJTを実施していく。OJTの実施には、場長が作成した作業マニュアルを基に技術習得を行う。

R社では、作業平準化のためのマニュアルを作成して、それに基づき部門管理者が指導役となる。指導者と新人との関係性などをモニタリングして調整するのが、後継者である常務の役割である。その他、ミーティング時の説明を必ず若手社員に行わせるようにする。これは、若手従業員のプレゼンテーション・スキルの向上を企図したものである。

### b Off-JTと自己啓発支援

Off-JTについては、各社の対応が異なっている。Y社は、基本的には従業員の主体性に依拠し、申し出があれば、自己啓発支援としてシフト調整などをして参加しやすい環境を形成している。K社では、関係団体が実施する様々なセミナーへの参加を促している。大学や飼料、治療薬メーカーなどが実施するマネジメントに関するセミナーに従業員を派遣している。また、業務に役立つ資格の取得についても、費用の半額補助と勉強時間の確保のためのシフト調整を行っている。そしてR社では、従業員の有志グループが様々な課題に対して、社外の専門家を招聘して講習会などを実施している。R社では、こうした講習会が開催できるミーティング・スペースを作っており、普段から社員が自主的な勉強会などを開催している。

また、畠山・志賀（2005）でも指摘されるように、社外の畜産コンサルタントや管理獣医師

を交えたミーティングが従業員教育に大きく役立つと各経営者は述べる。それは、畜産コンサルタントや獣医師は多くの経営・飼養データや取組内容を有しており、新技術などの情報提供をしてくれる存在であることが理由である。

R社が導入したミーティング・スペースと同様の機能を持った空間をK社でも検討しており、社員食堂を整備して、そこを利用して勉強会やコミュニケーションの場としたいとの希望を持っている。

#### IV 考察と今後の課題

以上までの分析の結果、次の3点が明らかとなった。第1に、いずれの法人も多頭飼養をして自己の経営理念や方針を実現しようとするなかで、雇用を導入したことが分かった。その後の経営発展のなかで組織が垂直・水平分化し、複雑となるなかで、各部門の管理者となる人材を求めて正職員を雇用してきた経緯があることが明らかとなった。

第2に、各法人の労務管理の実態をみると、一般企業と比較しても遜色のない労務管理体制と従業員待遇を構築していることが分かった。社会保険関係においては、パート職員も公正年金に加入するなど、他産業と比較しても先進的な面も見られる。一方で、酪農経営組織の課題でもあるが、規模拡大に伴う各部門の縦割りや昼夜交代制の影響で、部門間のコミュニケーション不足が課題となっていることがわかった。

第3に、従業員教育についてみると、部門責任者やリーダーなどの部門管理者によるOJTが教育の中心となっていることが分かった。また、いずれの法人も、資格取得のサポートなど従業員の自己啓発支援に力を入れている。それに加えて、従業員の申し出や希望に沿って別機関が実施するOff-JTへの参加支援などを行う実態も確認できた。

以上のことから、北関東における大規模酪農経営法人の雇用管理と人材育成の実態を見ると、今回、事例として取り上げた3つの法人の取り組みは、同規模の中小企業かあるいはそれ以上の水準を形成していると言えるだろう。

残された課題として、次の2点が挙げられる。第1に、本研究は北関東地域という限られた地域を対象としたものである。従来から北海道と都府県では成り立ちや経営方式に相違があることが指摘されてきた。そこで、今後は対象を広げ、北海道をはじめ、北関東外の都府県部における雇用導入型の酪農経営における取組実態の解明を行う必要があるだろう。また、経営規模の違いに注視することも必要だろう。

第2に、量的な現状把握の必要性である。今回のような質的な研究の知見をもとに、質問紙調査などを実施し、酪農経営法人における雇用管理と人材育成の実態を複眼的に分析することによって、研究成果の普遍化、一般化に取り組みたい。

(たかつ ひでとし・高崎経済大学地域政策学部非常勤講師)

(かたおか みき・高崎経済大学地域政策学部准教授)

(さいとう きよし・宇都宮大学農学部教授)

**注**

- 1) 2015年農林業センサス調べ。
- 2) 『日本経済新聞』2016年9月19日朝刊3面や『北海道新聞』2013年10月15日夕刊13面などを参照のこと。
- 3) 2011年から少年誌で連載されている荒川弘の漫画『銀の匙』は、アニメ化や原作とした映画のヒットにより、若者の酪農・農業へのイメージや就業意識に影響を与えたことが、メディアを通じて報じられている（『日本農業新聞』など）。
- 4) 第1表では、3つの法人を法人設立年に順じて並べたものである。

**参考文献**

- 今野浩一郎・佐藤博樹 『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞社、2009。
- 小林信一 畜産における新規就業の現状と課題－畜産の雇用状況調査・分析報告（中央畜産会）より－、『畜産コンサルタント』48（571）：2012、12-17。
- 齋藤潔 雇用導入による酪農経営の企業展開、農政調査委員会編『畜産の経営分化と地域展開』1994、5-20。
- 竹内重吉 酪農経営における従業員の育成に関する一考察－雇用型経営法人を事例として－『農村研究』（119）：2014、12-21。
- 畠山尚史・志賀永一 企業的酪農経営の雇用調達と労務管理に関する事例研究、『北海道大学農経論叢』（61）：2005、247-258。
- 矢坂雅充 雇用型酪農経営のマネジメント、『酪農ジャーナル』2005年10月号、10-12。