HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	畠山, 尚史; 志賀, 永一
Citation	北海道大学農經論叢, 61, 247-258
Issue Date	2005-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/11289
Type	bulletin (article)
File Information	61_p247-258.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

農経論叢 Vol. 61 (2005) Mar. pp. 247−258
The Review of Agricultural Economics

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

畠 山 尚 史・志 賀 永 一

A Case Study on Labor Employment and Labor Management in Enterprise-type Dairy Farming

Naofumi HATAKEYAMA and Eiichi SHIGA

Summary

This study targeted two large-scale dairy farms in the Kanto Region. Many large-scale farms rely on hired labor. In this case study, we investigated labor−acquiring methods that can ensure a stable supply of workers and on labor management methods that can guarantee improved labor quality. The following results were produced :

First, it is a prerequisite to establish adequate employee working conditions such as wage level and welfare programs in order to ensure a stable supply of employed workers. It is also important to improve the responsibility-sharing system, in which dairy-farming skills are recognized functionally. This labor management is based on the initiatives of workers.

Second, it is important to have incentive strategies in place, which motivates workers and will therefore improve the quality of labor. Under the system, workers are shifted step-by-step to higher levels, such as reproductive management and feeding management, as their skills and the degree of mastery related to dairy farming improve. One may say that this is a personnel management method of successor development that is based on human capital.

1. はじめに

乳牛飼養農家戸数の減少は続いているが，酪農の省力化技術であるフリーストール・ミルキングパーラーの導入や地域ベースでみられる飼料収穫受託組織の設立，農家間のTMR飼料供給組織の設立などによって一戸当たりの乳牛飼養頭数は増加している．このような酪農経営の諸対応は主に家族労働力を中心とした経営に多くみられる．他方，これら諸対応に加え，雇用労働力を導入し家族経営の飼養頭数規模を大きく上回る酪農経営も散見されるようになっている．中でも，家族労働力を中心として飼養頭数を大きく上回る企業的な酪農経営は，通称「メガファーム」と呼ばれ注目を集めている（註1）．

このような企業的とみられる酪農経営が安定して成長していくためには，安定的な雇用労働の調達とともに労働者の技能向上を図るための人事・労務管理が求められよう．前者の外部労働力の安定調達に関しては，どのような性格の労働力をどのような条件・基準で調達しているか，が問題となる．後者の被雇用者の能力向上に関しては，経営内に技能を向上させるような体制・仕組みをもつのか，さらに立場や性格の異なる被雇用者の中から長期的に経営に参画するような人材をどのように選抜するのかといった問題にまで関わってこよう．とはいえ，この2つの課題は密接な関連をもっている．

外部労働力調達を行っている先駆的な企業的経営をみると，雇用労働力の確保には休日確保，社会保険の加入，住宅環境の提供，福利厚生といった就業条件の整備が一般的であるが，給与水準も

労働力確保には欠くことのできない条件である（註２）．この給与水準や昇給・昇進などの体系は，労働力調達だけでなく被雇用者のやる気や士気を高揚させるといった管理手法として活用されている．さらに，被雇用者の能力向上には人材育成のオーソドックスな方法であるOJT（職場内教育）が採用されている．これらは酪農経営の搾乳，繁殖管理，疾病対策，衛生管理，飼料生産や収穫といった各作業に区分され，経営の実態に応じて順位付けが行われる，職能別ともいえる実践教育が行われている．この職能別対応は経営にとっては能力向上を促進する策であるとともに，数時間の搾乳作業にはパート労働で対応したり，あるいはゆくゆくは農場経営に参画したいといった多様な性格を持つ被雇用者の要求に応える機能をも有するのである．

企業的な酪農経営が安定して展開していくためには，安定した雇用調達と人材育成のための労務管理が必要であるといえるが，既存研究でみるようにその実態は十分に把握されているとはいえない．そこで，本稿では北関東地域において規模拡大を戦略としている２つの酪農経営を対象に，雇用労働力の調達，さらには労務管理の実態について検討することを目的とする．市乳化地帯かつ都市近郊である関東地域をとりあげた理由は２つある．１つはパート労働も含めて従業員雇用が安定的に確保できる地域であること（註３),2つは海外（途上国）の研修生や留学生の受け入れが進んでいることである．特に海外人材の受け入れはFTA（自由貿易協定）の交渉でクローズアップされている労働力移動の可能性も考えられるからである．本稿の事例検討によって，酪農経営における雇用労働の調達と労務管理の特質を考える素材を提供することにしたい．

2. 農業の雇用労働に関する既存研究

一般経営学における雇用・労務管理論の端緒は，科学的管理法による能力増進を図るための組織体制の構築に関する研究，行動科学的方法によるコミュニケーションの活性化やモラールの向上を図るといった人間関係論の研究があげられる．さらには経営者や管理者の具体的な管理内容を中心にしたモチベーション論が展開され，やる気や動機づけの理論化が試みられている（註４）．

そもそも労務管理は生産管理，財務管理，販売管理とならぶ経営管理の一領域である．企業にとって利用可能な労働力資源は各企業が雇用する従業員（被雇用者）である．企業は生産物やサービスを，財務上の制約や技術的条件のもとで保有している労働力を利用しながら提供しなければならない．この意味で企業にとっては，労働力の量と質の両側面にわたる調達・確保が重要であり，労働力が企業の経営活動に十分に機能するように仕向けることも労務管理であるといえる（註５）．

農業における労務管理の研究成果をみてみよう．伊藤［９］は人材確保について，受け入れる条件を整備するには経営の法人化が適していて，雇用労働の安定確保のためには就業条件を明確化させる必要があることを指摘している．斉藤［12］は肉用肥育の畜産経営を対象に，家族人員以外の外部雇用労働力を受け入れながらの組織化や作業の合理化，さらには効率のよい人材育成を図るには，肥育牛飼養におけるマニュアル化の重要性を指摘している．梅本［16］は大規模水田経営と地域営農集団を対象に雇用型経営の労務管理の実態を考察している．特に栽培管理の内容では単純作業よりも作業精度，時期的把握，量的確保など複雑な管理能力が問われ，さらに組織的に協働意欲の確保と円滑な伝達の重要性を指摘している．また，畠山・志賀［４］は酪農の法人化と労働力調達との関係から規定された生乳生産力の向上を指標に法人経営の類型化を試み，外部雇用労働が経営に果たす役割・機能を考察している（註６）．

これら研究は主に農業経営者としての規範的接近方法で，外部雇用労働の受け入れ条件の整理や雇用労働に関する諸制度の有効性を指摘したに過ぎない．本稿では大規模酪農経営を対象に労働力調達と技術水準向上のための労務管理がどのように行われているのか，実態からアプローチする点に特徴がある．

3. 事例牧場の経営内容

ここでは事例としてあげた北関東の２つの牧場の経営内容と就業者の状況をみることで，人的資本が牧場の経営成長に関わってきた実態を検討する．

表1　Y牧場の構成員・従業員

性別 就農年齢	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	分担関係
経産牛頭数	200	300	350	400	450	450	470	490	
育成牛頭数	100	150	175	200	225	225	235	245	（哺育牛含む）
生産乳量（t）	1,850	2,900	3,500	4,043	4,250	4,270	4,500	4,530	
個体乳量（kg）	9,250	9,667	10,000	10,108	9,444	9,489	9,574	9,245	
飼養形態	フリーストール牛舎								
飼料給与技術	TMR給与								
搾乳形態	パーラー方式（16頭ダブル）								
			1日3回搾乳実施						
構成員数	3	3	3	3	4	4	4	4	
YY 男									代表理事，最高意思決定者，61歳
	（飼養管理・経営管理・従業員教育・対外交渉）								
SY 男									牧場長，運営管理担当，60歳
	（飼養管理・従業員教育）								
Y1 男									業務部，現場指揮・監督，飼養管理担当
					飼養管理・飼料生産・経営管理・従業員教育				
yY 女									経理部，代表者の妻，56歳
	（経理事務）								
従業員数	3	4	7	8	7	7	8	5	
Y1 男 23									代表者の息子
	（飼料作・搾乳作業・繁殖管理）								
AY 男 18									学卒から参画。2002年アクシデント死去
	（飼料の調製給与）								
BY 女 20									農業大学校出身，哺育牛飼育，教育係
	（搾乳作業）		（哺育牛飼育・飼養管理）						インセンティブ対象，疾病牛管理担当
CY 男 23									北海道の牧場従業員
		（搾乳作業・飼料作）							
DY 男 60									ブラジルにて牧場経営
			（哺育牛飼育担当）						
EY 女 16									DYの娘
			（搾乳作業）						
FY 女 17									DYの娘
			（搾乳作業）						
GY 女 23									Y獣医師の指導
				（搾乳作業・疾病牛治療）					
HY 女 21									県内の福祉関係に就職
				（搾乳作業・育成牛飼育）					
IY 男 18									建築業出身，繁殖管理担当，インセンティブ対象
						（飼料作）（搾乳・繁殖管理）			Y獣医師の指導
JY 男 22									建築業出身，飼料生産・給与担当
						（飼料作・飼料給与・堆肥処理）			
KY 女 20									農業大学校出身，結婚を機に退職
						（哺育牛飼育・搾乳作業）			
LY 女 26									獣医師，酪農協の専属獣医師として就職
							（診療治療）		
MY 男 23									農学系大学出身，搾乳作業のチーフ
							（搾乳作業）		
外部支援									
Y獣医師 男									1989年から技術診療コンサルタント
	生産獣医療（プロダクションメディスン）								
M会計事務所 男									1989年から経営コンサルタント
	税金申告書の作成								

註1）ヒヤリング調査に基づき作成.
　2）パート労働9人(2004年現在).

1）Y牧場のケース

①経営概要

Y牧場の所在は群馬県昭和村である．表1にはY牧場の経営概要を示した．牧場の設立年は1966年，経営形態は酪農専業，法人形態は農事組合法人である．現在の構成員は4人，従業員は5人，パート労働は9人からなる．耕地面積は28haで，そのうち借地13ha，経産牛頭数は約500頭，育成牛230頭である．Y牧場は都府県の大規模牧場ではあまりみられない自給飼料生産や自家育成牛飼育に取り組んでいる．年間粗収入は約4億円，出荷乳量は4,500トンに達している．

総勢20人に及ぶ就業者の就業条件をみると，特別，就業規則を定めてはいないが1日8時間労働，残業手当の設定，休日は4週5休を確保している．健康保険や厚生年金など社会保険に加入し，退職金は中小企業退職金制度を利用している．賃金体系は大学卒で20万円，短大卒で18万円，地元中小企業の給与体系と比較しても高い水準である．

②採用方法

Y牧場は雇用労働力の調達において特徴的な採用方法を実施している．近年にみられる就職難や失業問題も反映してか，求人広告の募集から応募まで時間を要しない．従業員の採用方法は次のような段階を踏んで決定している．まずはホームページや就職情報誌を通じての応募対応の評価である．求職者はEメールやFax，電話などの通信手段で応募するが，そのときの内容や対応の仕方が採用のポイントとなる．次の段階は面接である．面接では言葉遣いや態度が評価の基準となる．Y牧場で働く目的として，「経験を積みたい」という過渡的なものか，永久の就職先として希望しているかどうかは，採用の判断にしていないという．面接をパスすると最後はトライアウトである．実際に1週間ほど搾乳や哺育牛給餌の作業をさせ，その作業状況を構成員がチェックして採用を決定している．初心者がどのように乳牛飼養を実践するのか，合理的に作業を行うためにどのような工夫するかといった素質をみるのである．いままでのケースでは女性の合格率が高いという．採用後は各作業担当の従業員が1人ついて作業の順序や方法を教育していく．新規採用者に対する教育やパート・従業員の研修などに年間150万円ほどの費用がかかるが，それらを人材育成のための教育投資とみなしている．

③就業者の作業分担

就業者は牧場に出資している構成員，長期従事を念頭におき正規で従事している従業員，パート労働者の3つに分類される．それらの作業分担をみると，すべてのパート労働は搾乳作業を担う．パート労働のみに特化させ搾乳作業のローテーション体制を採用することで搾乳の作業労働の効率化を促している．

次に従業員については，牧場の乳牛飼養に直接関わる作業だけでなく，いかに効率よく改善していくかといった能力も求められる．搾乳作業部門のほか飼料の生産・給与部門，哺育・育成牛の飼育部門，繁殖管理部門，これら各部門を統括する飼養管理部門の5つの部門があり，それぞれに責任者をおいている．Y牧場ではこれら5つの酪農作業部門に順位付けが行われ，作業の性格から集約的タスクと粗放的タスクの大きく2つに分化させている．集約的タスクは労働の量と質双方における向上や改善が課せられるものである．一方，粗放的タスクは労働の量のみに規定されて，機械化による省力化が十分可能なものである．前者には繁殖管理，飼養管理が属して，後者にはパート労働が担う搾乳作業，飼料給与，飼料生産が属する．表1より現在の従業員による専門担当部門をみると，BYが哺育・育成牛飼育部門，IYが繁殖管理部門，JYが飼料の生産給与（堆肥製造）部門，MYが搾乳部門のチーフとしてそれぞれ担っている（註7）．

構成員はY牧場の代表者（YY）と妻（yY）と息子（Y1），そして高校卒後からこの牧場に勤務しているSYの4人である．牧場の生産部門は各従業員に任せて，構成員は経営管理，経理処理，従業員教育といった牧場運営や人材育成に直接携わっている．

2）Aファームのケース

①経営概要

Aファームの所在は栃木県黒磯市である．表2にAファームの経営概要を示した．1994年に法人化し，形態は有限会社である．経営形態は酪農主体で一部肉用牛繁殖部門を導入している．現在，

表2　Aファームの構成員・従業員

性別　就農年齢	1998	1999	2000	2001	2002	2003	分担関係
経産牛頭数	150	206	260	310	460	450	
種雄牛頭数	1	2	3	4	4	4	和牛雄80%本交，20%AI
生産乳量（t）	1,200	1,500	2,200	2,700	4,000	4,200	
個体乳量（kg）	8,000	7,282	8,462	8,710	8,696	9,333	
飼養形態	フリーストール牛舎	フリーバーン牛舎	→	→	→	→	戻し堆肥の機能
飼料給与技術	TMR給与(1990年から導入)	→	→	→	→	→	TMR機械の大型化，現在は4台目と5台目
搾乳形態	パーラー方式(8頭ダブル)	→	→	→	→	→	1日3回搾乳実施
構成員数	2	2	2	2	2	2	
代表取締役HA　男　20	→	→	→	→	→	→	1981年経営移譲，代表取締役
	(搾乳作業・飼養管理・経営管理・堆肥利用の流通・交渉)						出資金800万円，45才
hA　女　26	→	→	→	→	→	→	HAの妻，取締役
	(搾乳作業)	(哺育牛飼育管理)					出資金200万円，43才
従業員数	3	3	3	4	5	6	1998年から2001年までは出入りがあり,平均的人数とした
AA　男　36	→	→	→	→	→	→	1995年入社,大型経営・観光牧場の従業員
	(搾乳作業・飼養管理・飼料給与)					(堆肥製造)	堆肥製造担当
BA　男　32			→	→	→	→	牧場長，人工授精士（2001年）
			(搾乳作業)	(繁殖管理)		(飼養管理)	T獣医師の指導，飼養管理担当・牧場監督
CA　男　25					→	→	人工授精士(2003年),農業高校出身,繁殖管理担当
					(搾乳作業)	(繁殖管理)	(分娩前後・疾病牛予防),T獣医師とBAの指導
DA　男　26					→	→	農業高校出身,T獣医師とAAの指導,ベッドメイキング
					(飼料給与・衛生管理)		飼料給与・牛舎内衛生管理担当
EA　男　26					→	→	AA・BAの指導，繁殖管理を中心に見習い
					(見習い)		
FA　女　20						→	構成員の指導，経理担当
						(経理事務)	
外部支援							
T獣医師　男				→	→	→	繁殖・診療コンサルタント
				生産獣医療（プロダクションメディスン）			
飼料メーカー　男	→	→	→	→	→	→	飼料設計・栄養管理のコンサルタント

註1）ヒヤリング調査に基づき作成.
　2）パート労働8人(2004年現在).

構成員は2人（社長と妻）で，従業員は6人，パート・アルバイトは8人からなる．1997年にフリーストール・ミルキングパーラーの導入を図りながら規模拡大を進めてきた．自給飼料生産は行わず，すべて購入飼料に依存している．自家育成牛の飼育も行っておらず，典型的に都府県の酪農経営でみられる飼養スタイルである．現在の飼養頭数は経産牛が480頭，育成牛・仔牛が60頭，肉用牛F_1仔牛が40頭，繁殖和牛が2頭である（註8）．年間粗収入は4億円，生乳生産量は4,200トンに達し，県内2番目の規模を誇る．

就業条件をみると就業規則は設定していないが，1日8～9時間労働（従業員）で，休日は週1回確保している．福利厚生を充実するため労働災害保険，雇用保険，さらに厚生年金など社会保険に加入している．退職金規定はないが，長期雇用の従業員には勤続年数を基準に支給することにしている．1998年から2001年までは従業員の出入りが激しく，参画・脱退による人数が年間で5～10人ほどに達し，従業員が牧場に定着しない状態が続いた．その後，2002年に生産乳量が4,000tに達し，この時点で飼養規模からある程度の収益確保が可能となったことで，牧場内の作業体制や就業条件を確立させた．それによって従業員が定着するに至っている．初任給は25万円の水準に設定し，地元企業の給与と比較して高い水準である．

②各従業員の経歴と作業分担

Aファームは家族員のみを構成員に限定している．いわゆる一戸一法人であるが，従業員雇用の安定化を優先的な課題としてきた．その従業員の就業に至った背景と作業担当の状況をみる．

AAは1995年に入社した．現在は堆肥製造を担うスペシャリストである．かつて地元の大規模酪農・肉牛経営や地元観光牧場の飼育担当の従業員であった．この経験を生かしつつ，Aファームでは牧場長として飼養管理全体を任される立場であった．飼養管理の全体責任を経て，ふん尿処理，堆肥製造，そして堆肥利用など環境対策の担当者としての責任が課せられている．中でもふん尿処理や堆肥製造においては，切り返しによる発酵促進，発酵菌利用など高度な処理・製造能力がなければならない．代表HAとともにふん尿処理技術や技能に関する情報収集，ノウハウの習得，圃場内での実験を行っている．さらに持続的な良質堆肥の製造や耕種農家との契約を円滑に行っていくためにもふん尿処理や環境対策に力を入れている．BAはリース会社に長年勤めていた．現在はAA後任の牧場長として飼養管理を中心的に担いながら従業員教育も担当している．T獣医師からの指導を受けて能力向上を図り，2001年に人工授精士の資格を取得している．CAは2002年に口コミ情報を契機に給与条件の良さを認め入社した．入社当初は搾乳作業をパート労働者とともに行ってきた．翌年に繁殖管理の担当に変わり，人工授精士の資格を得ている．現在は繁殖管理・疾病牛予防管理をT獣医師の指導のもとで担っている．DAは入社当時から飼料給与と牛舎衛生（ベットメイキング）の担当である．疾病対策として衛生部門を設けたのは2003年に多発した乳房炎が背景にある．衛生面ではT獣医師とHAから，飼料給与ではAAからの指導を受けている（註9）．

すべてのパート労働は搾乳作業を担っている点はY牧場と同様であり，パート労働者の中にチーフがいて，搾乳指導が行われている．Y牧場とAファーム双方とも，1日3回搾乳を実施している．3回搾乳では時間帯が深夜に及ぶことになる．そのため牧場は労働基準法に基づき，割増料金の支払いを行っている．

4. 人材育成と牧場のインセンティブ戦略

1）酪農技術と職能

Y牧場とAファームの双方でみられる職能区分は人材育成と深く関わっている．従業員に職能を分担させ，責任を付与し，それらに応じて給与や昇給，さらに構成員への昇進などの道を拓くことで，段階的に飼養管理から経営管理までの能力向上を図る人材育成がインセンティブ戦略と深く関わりながら展開している（註10）．ここではこのような牧場側からの人材育成方法をインセンティブ戦略と考え，その実態を検討する．

2）Y牧場のインセンティブ戦略

Y牧場の職能別インセンティブ戦略をみてみる．牧場ではパート労働，従業員，構成員を問わず作業部門を6つの職能に分類している．これは先述したように，職能の内容やマニュアル化が可能か

表3　Y牧場の繁殖成績

		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
分娩間隔	(日数)	394	405	400	407	410	415	420	417
受胎率	(%)	53	60	62	61	60	58	57	62

表4　Y牧場における職能別教育方針

能力レベル	管理・作業	内容	指導教育	マニュアル化
高	①経営管理	経営分析・財務指標のチェック 従業員教育	構成員間 会計士→構成員	× (外部専門家による知的ノウハウ)
↑	②飼養管理 (飼料給与)	疾病・栄養管理 泌乳・繁殖状況のチェック 乳牛モニタリング	獣医師・構成員→従業員	× (外部専門家による知的ノウハウ)
	③繁殖管理	発情発見 繁殖成績のデータ管理 ホルモン投与	獣医師・構成員→従業員 従業員間	× (外部専門家による知的ノウハウ)
	④育成牛飼育	哺乳牛の管理 カーフハッチの衛生 育成牛の管理	従業員間	○
	⑤飼料生産 (堆肥製造)	播種・収穫、堆肥処理 肥培管理(堆肥散布)	従業員間	○
低	⑥搾乳作業	搾乳労働 乳質・乳成分のチェック	従業員→パート	○

註1）ヒヤリング調査に基づき作成.
　2）――は指導者.

どうかに基づき粗放的タスクと，集約的タスクに大きく2つに区分している．粗放的タスクの典型である搾乳作業は，前搾り，乳頭清拭，ユニット装着，離脱，ディッピングといった一連の作業手順・方法をマニュアル化し，作業の効率化を図っている．この意味からも作業主体はパート労働が担うことになる．ただし作業補助や教育指導は従業員が担っている．次に飼料生産については堆肥製造から圃場への散布も含めている．飼料生産も搾乳作業と同様に整地，播種，施肥，収穫の各作業は作業遂行上，単純作業であるためルーティンワークとみなされマニュアル化による作業体制を確立している．育成牛・哺乳牛の飼育も同様にマニュアル化されている．

次に，集約的タスクとして高次の職能である繁殖管理は乳牛個体情報管理が中心となる．過去の繁殖成績に基づく疾病歴，産次，目視により乳牛状態を把握，これら情報をもとにした判断，管理作業が必要になる．これら職能は労働の量と質的向上の双方が重要になり，外部専門家である獣医師や従業員・構成員から教育を受ける体制が採用されている．トータルでの管理が必要になる飼養管理は，さらなる高度な能力が要求される．乳量や乳質，乳成分をチェックする搾乳作業部分，発情発見や分娩間隔や受胎率をチェックする繁殖管理部分，加えて疾病状況や栄養摂取など飼養管理全般にわたる乳牛飼養の技能やノウハウである．表3には牧場の繁殖成績の推移を示したが，分娩間隔が390日から420日台を保ち，安定的に推移していることがうかがえる．繁殖管理と飼養管理全般に関する職能に関しては，牧場外から診療コンサルタントとして獣医師のもつ専門知識を活用した技術習得が行われている．

以上がY牧場の酪農生産段階でみられる職能別作業であるが，高次の管理内容として経営管理があげられる．これは財務・会計処理能力に基づき，経営の意思決定で重要なものとなる．搾乳，繁殖，飼料給与，全般飼養といった酪農生産のステージからさらに高次の職能レベルとして解釈されるのが経営管理である（註11）．大型投資や資金調達や償還力など経営財務の体質に関わる管理部門に関しては，税金申告書をもとに会計士の指

表5　Y牧場におけるインセンティブシステム

職能区分＼対象者	従業員（構成員候補）	従業員（専門・リーダー格）	パート労働者
①繁殖管理	対象：月内妊娠予定の乳牛 5%アップ ↗ 2,000円／対象牛のプラス 受胎率60%基準 5%ダウン ↘ 2,000円／対象牛のマイナス （マイナスが続いた場合は，累積してプラスになったとき相殺）	対象：月内妊娠予定の乳牛 月30頭を基準に 1頭の妊娠鑑定（陽性） で1,000円支給 （減額はなし）	――
②搾乳作業	対象：泌乳前期～中期の搾乳牛 日量30kg基準に平均0.5kgアップで5,000円給与 （乳量アップのみ）	――	対象：搾乳牛 月3回乳質の抜打ちチェック 3回OKで15,000円支給 2回OKで10,000円支給 1回OKで5,000円支給
③成牛飼養	対象：全ての成牛 牛群から月3頭までの疾病事故の淘汰は許容範囲 3頭を超えると，評価額×1%の減額	――	――
④育成牛・哺乳牛飼育	――	月30,000円の特別手当 月5頭以上の哺乳牛 死亡で手当なし	――

註）ヒヤリング調査に基づき作成．

導を受けている（表4）．

次に，表5をもとに職能区分に応じた牧場の賃金アップなどによるインセンティブ戦略の取り組みについてみてみる．職能区分に応じて具体的な数値目標が設定され，それをクリアすると賃金アップが行われ，基本給プラス報酬金として支給される．これは従業員だけでなくパート労働者も対象となるが，同じ従業員でも教育や指導を行うようなリーダー的存在の者，構成員になる見込みのある者というように牧場にとって重要な従業員を対象に目標が細かく設定されている．このインセンティブ導入の契機は経営コンサルタント（会計事務所）所長のアイデアである．次に作業管理のインセンティブ戦略の具体的あり方についてみてみる．まずは繁殖管理をみると，内容はスタンディングやマウンティングの確認や粘液や出血の発見など乳牛の発情行動に関わる作業と人工授精後の受胎確認の作業，さらにはパソコンを活用した個体管理といった3つのタスクからなる．構成員候補の従業員には受胎率を基準にした評価，リーダー格の従業員には月ベースで捉えた妊娠予定牛のなかで妊娠鑑定による陽性反応が得られた頭数が評価の基準である．搾乳作業の内容に関して，構成員候補に対しては平均乳量が日量30kgを基準に，それを超えると報酬金が支給される．パート労働への報酬は乳質基準に基づいている．成牛飼養に関しては，構成員の候補には成牛の疾病による淘汰頭数が基準となる．哺育・育成牛飼育では，リーダー格の従業員に対して，死亡頭数に基づき条件付けされた特別手当を支給している．さらなるインセンティブ戦略には，アメリカ（カリフォルニア州）へのセミナー参加があり，これはパート労働も対象となっている．

従業員IYはインセンティブ対象者である．妊娠鑑定が陽性の場合，1頭につき1000円アップで給料が支給されるが，月35頭の妊娠鑑定の陽性を得たことで，インセンティブプログラムに参加することになった．現構成員のY1はかつて従業員であったとき育成牛から成牛までの全飼養頭数の責任を担っていた（表5）．Y1は牧場代表者YYの子息である．将来を担う構成員として期待されつつ，その反面であえて厳しい条件が課せられていた．これも家族人員としての継承よりも，牧場経営の担い手としての継承の意味合いを有する．Y1はこのような条件下でも果敢に挑戦してきた結果，構成員として迎え入れられた．このことはY1が代表者の子息という理由ではなく，飼養管理能力や実践力が認められ，評価された上での構成員への昇格であったといえる．

表6 Aファームの乳質

	1998	1999	2000	2001	2002
Fat（%）	3.57	3.64	3.64	3.69	3.62
タンパク質（%）	3.23	3.29	3.34	3.28	3.39
SNF（%）	8.70	8.75	8.82	8.88	9.06

註）牛群検定成績から引用.

3）Aファームのインセンティブ戦略

Aファームでの経営管理はすべて構成員のみが担うという職能分担である．表8で示すように堆肥製造と利用技術を高次の職能に位置づけている．微生物の活用などで生化学的な領域の知識や実践力が必要となるからである．ルーティンワークである搾乳作業はすべてパート労働にまかせているが，Y牧場と異なりマニュアルを使用していない．従業員がパート労働に付き沿ってOJTを行うことになっている．繁殖管理では分娩前後の乳牛状況についてのマニュアルがあり，体高・体重，BCS（ボディコンディションスコア），飼料摂取などがチェック，モニタリングされる．飼養管理は搾乳，繁殖，栄養，疾病すべての飼養条件に関わり，トータルな能力が要求されることからY牧場と同様に獣医師の指導教育を受けている．表6と表7にはAファームでの乳質と繁殖成績に関わる結果を示した．ともに平均的な成績であるが，産次においては2003年が1.9産と低次であることは飼養上の問題として指摘されよう．

このようにAファームのインセンティブ戦略は，具体的な数値目標を設定することでなく，作業内容（職能）による昇進システムを導入している．最初は見習いから，搾乳作業・飼料給与，繁殖管理，牧場飼養管理，堆肥処理の職能順で昇進して，同時に給与水準も高まっていくやり方である．勤続年数にもよるが各職能で一定のレベルを得た従業員は次の段階へ進むことになる．マニュアル化は重要視していない．ただ繁殖管理においてのみマニュアル化が行われている．Aファーム

表7 Aファームの繁殖成績・供用年数

	2000	2001	2002	2003	2004
乾　乳（日数）	72	71	63	74	73
分娩間隔（日数）	402	414	411	410	422
平均年齢（歳－月）	3－5	3－4	3－5	3－3	3－7
初産月齢（月）	27	27	27	25	26
産　次（産）	2.1	2.0	2.1	1.9	2.3
空胎日数（日）	134	123	143	161	158
授精回数（回）	2.5	1.9	2.4	2.9	2.7

註）牛群検定成績から引用.

表8 Aファームにおける職能別教育方針

能力レベル	管理・作業	内容	指導教育	マニュアル化
高	①堆肥製造	微生物の発酵促進	外部機関→構成員・従業員	×（外部専門家の知的ノウハウ）
↑	②飼養管理	乳牛モニタリング 疾病・栄養管理 泌乳・繁殖状況のチェック	獣医師・構成員→従業員	×（外部専門家の知的ノウハウ）
	③繁殖管理	繁殖成績、発情発見 分娩前後の個体管理	獣医師・→従業員 従業員間	○（外部専門家の知的ノウハウ）
	④飼料給与	TMR給与 エサ寄せ	構成員→従業員 従業員間	×
	⑤搾乳作業	搾乳労働 乳質・乳成分のチェック	従業員→パート	×
低	⑥見習い	搾乳作業，飼料給与，繁殖管理	従業員間	

註1）ヒヤリング調査に基づき作成.
2）――は指導者.

では経産牛が400頭規模に達したときに，この職能区分による作業部門を明確化させた．1994年には経産牛100頭規模であったが，拡大した契機は安定的な雇用労働の調達と生産獣医療を行っている獣医師の指導が大きいと考えられる．この獣医師は飼料設計から診療までのすべてを担当して，飼養管理の技能をアドバイスしている．

4）小括

Y牧場とAファーム両事例のOJTやインセンティブ戦略の取り組みから，以下のことが指摘できる．1つは酪農の作業管理を職能別レベルに分け，給与水準を設定しながら能力やノウハウ蓄積に基づき段階的に昇進させるシステムを構築していることである．これは両牧場において実践されていた．2つはY牧場での取り組みであるが，疾病事故防止や繁殖管理や乳質の向上など従業員にある目標を設定させ，それをクリアするとその分を奨励金やボーナスとして給料に上乗せさせるといった制度・仕組みである．3つはある程度の勤続年数を経て，牧場の重要な役目を担い，貢献度も増した従業員には構成員として経営に参画させることである．事例からY牧場ではYIが構成員になり，Aファームでも構成員に参画させる仕組みを取り入れている．

5. むすび

以上，関東地域における2つの企業的酪農経営を対象に，労働力調達と被雇用者の能力向上を目指した労務管理の実態をみてきた．労働力調達と労務管理の2つの側面から，その特徴を整理してむすびとしたい．

まず，労働力調達の特徴である．第1は，Y牧場とAファームともに法人化していたが，就業者は構成員，従業員，パート労働という3つの労働主体に分化し，それぞれの役割や機能が明確になっていたことである（註12）．相対的にパート労働力の調達が容易な北関東地域では，労働力調達の眼目は常勤雇用で農場スタッフへの採用の道もある従業員となっていた．第2は，旧来から重要性が指摘されている給与水準や福利厚生といった就業条件の確立である．第3は，酪農の飼養技術や作業内容を職能別に区分し順位付けが行われ，責任分担制が採用されていることである．職能別組織の充実が従業員にとって働きがいのある環境に結びつくものと考えられる．第4に，職能別区分は存在しているが，作業のマニュアル化は必ずしもすべての作業（職能）において実践されてはいないことである．職能によってはマニュアル化が導入されてはいるが，より高度なノウハウやスキルがともなう高いレベルの職域ではマニュアル化では対応できないものと解釈される．

この職能区分とその順位付けをみると，酪農経営の飼料生産基盤や自家育成牛の飼育有無によって職能の順位付けが異なっていた．自給飼料生産と自家育成牛飼育を行っているY牧場では職能レベルが搾乳作業，飼料生産（堆肥製造・利用），育成牛飼育，繁殖管理，飼養管理，経営管理の順で，一方，購入飼料や初妊牛導入に依存しているAファームのそれは搾乳作業，飼料給与，繁殖管理，飼養管理，堆肥製造の順でそれぞれに能力レベル（職能遂行能力）が規定されていた．Y牧場は飼料生産基盤を持ち，自家育成牛の飼育も行っているように飼料や乳牛の自給をモットーにした持続的展開がみられる．Aファームでは高いレベルに置かれている堆肥処理・製造について，飼料生産過程の一部として堆肥散布作業を捉えて，低位の職能に位置づけている．Y牧場では飼料給与を飼養管理の一貫として捉えている．また栄養管理として，給与しながら採食状況や残滓状況をモニタリングしている．つまり，これらのことは構成員，従業員，パート労働という就業者の性格の違いと作業習熟の異なる労働者を安定的に確保し利用していく労働管理の手法と考えられる．

次に，労働力の質的向上をめざした労務管理の特徴を整理する．第1は労働力主体別，職能別の作業従事である．事例経営では，搾乳作業は単純労働（ルーティンワーク）として位置づけ，すべてパート労働に任せることで特段のノウハウや技能を求めていない．高い管理技術ノウハウの習得は従業員を対象にしている．第2は従業員の選抜とインセンティブ戦略の採用である．経営に従業員として参画してきたスタッフは，最初は搾乳作業・飼料生産・飼料給与から始まり，能力向上と習熟度に応じて，繁殖管理や飼養管理などより高い管理レベルに段階的シフトする．ただ，そのシ

フト要因には労働配分や適材適所があげられ，選別も行われている．さらに長年牧場に関わり，意思決定の際に経営者に対して発言ができ，ある程度の飼養管理レベルを得た牧場担当者はその能力が認められ，法人に出資することで経営者（構成員）に昇進するキャリアパスも２つの牧場では導入されていた．Ｙ牧場では従業員から構成員へというインセンティブ戦略を通じて，従業員のモチベーションやモラールを高める手法が採用されている．これは従業員から構成員へのシフトは労働主体の習熟度や能力アップが実現され，後継者育成をも射程に入れたより経営を安定・成長させていく人的資本形成につながる労務管理の手法と考えられよう．

最後に両牧場ともに獣医師などの外部専門家との関わりを重要視していた．酪農飼養において高度化・多様化していく技術に適応させるために，外部にアウトソーシングすることでより広く知的レベルの向上を図ったものである．この外部専門家からのOJTや教育・指導は，企業経営では保有すべき機能と考えられ，今回の事例は大規模経営とはいえ経営単独での専門労働者確保には至らず，その代替を目指した対応であると考えられる．

（註１）これら酪農経営の諸対応と生産現場の動向に関して，規模拡大と労働過重の実態は志賀［15］，TMR飼料供給組織は荒木［１］，作業受託組織は岡田［10］，畜産経営での作業外部化は中央畜産会［２］，超大規模経営（メガファーム）は清家・畠山［13］を参照．

（註２）法人経営か非法人経営かを問わず，雇用労働を受け入れることで労務管理に関わる各種法律として，「労働基準法」，「労働者災害補償保険法」，「雇用保険法」，「労働保険徴収法」，「健康保険」，「厚生年金保険法」があげられる（デーリィマン［３］参照）．

（註３）近年の酪農経営における雇用労働力導入の動きには特徴が見出せる．背景には政策的な支援・制度がある．多様な人材確保のために農林水産省と厚生労働省が提携しながら，いくつかのプロジェクトを行なっている．「ニューファーマーズフェア」「Ｕターンフェア」「就農など支援コーナー」によるハローワークの設置，都道府県農業大学校における離職者向け職業訓練コースの設置などがその一例である．

（註４）科学的管理法はテイラー（Taylor,F.W）による提唱でアメリカの製造工場を事例に，生産の合理化や職場の管理強化の方法として導入され，体系化された．また，人間関係論の契機はメイヨー（Mayo,E.）やレスリスバーガー（Roethlisberger, F.J）によるホーソン実験がある．この実験によって作業の能率向上には心理的社会的要因が深く関連していることが解明された．さらにマズロー（A. H.Maslow）の「欲求階層説」，マグレガー（D.McGregor）の「X－Y理論」，ハーズバーグ（Herzberg, F）の「動機づけ－衛生理論」へと行動科学が学問として展開する（白井［15］を参照）．

（註５）小池［７］，奥林［11］を参照．

（註６）ここでは法人経営の類型として，家族人員のみの経営（一戸一法人），パート・実習生を入れた臨時雇用導入型経営，従業員を入れた常勤雇用導入型経営の３つをあげている．

（註７）以下，表１と表２よりＹ牧場とＡファームの就業者の表記方法についてみてみる．２文字による表記を用いて，従業員は最初がアルファベット連番，次が牧場名でＹはＹ牧場，ＡはＡファームを表す．構成員は最初が名字のイニシャル，次が所属する牧場を表す．

（註８）Ａファームの育成牛・子牛の60頭は，2003年に初妊牛価格高騰によって，自家育成牛による内部調達を計画したときのものである．しかし翌年には肉用子牛の免税制度を考えた末に，その計画を断念した．制度を利用することで乳雌子牛も販

表９　３つの労働主体の性格

	パート労働	従業員	構成員
就業条件	適用	適用	適用
福利厚生	未適用	適用	適用
就業期間	短～長	短～長	長
習熟度・ノウハウ	低	中～高	高
職能区分	搾乳作業	飼育・繁殖・飼養管理	教育指導・経営管理
職能性質	ルーティンワーク	創意工夫が伴う作業	牧場の意思決定
忠誠心	低	中	高

売に仕向けたほうが安定的な資金を得るという利点をいかした決断であった.

(註9) 従業員の作業時間として，AAの労働時間は5時～17時，BAは8時30分～18時，CAは7時30分～17時30分，DAは5時（3時）～深夜（8時間ローテーション），EAは7時30分～18時である.

(註10) 大規模経営を対象にした酪農技術の導入や適応の実態に関しては，畠山・清家［5］を参照.

(註11) 七戸［6］では，後継者が経営者能力を身につけて経営者として一人前に成長してく経路を職能の段階別に捉えて考察している.

(註12) 表9は両牧場における3つの就業者の性格を考察したものである.

参考文献

［1］荒木和秋・田中義人「飼料生産・TMR製造協業による農場制農業への取り組み」農政調査委員会『農』No259，2001.

［2］中央畜産会「特集畜産現場の作業の外部化」『畜産コンサルタント』No479，2004.

［3］デーリィマン編集部「仕事に責任を持たせ，目的意識を」『デーリィマン』Vol54No3，2004.

［4］畠山尚史・志賀永一「家族経営型法人における労働力調達と経営展開」『農経論叢』，1998.

［5］畠山尚史・清家昇「超大型酪農経営における生産技術適合のケーススタディ」『畜産の研究』第57巻第9号，2003.

［6］七戸長生『日本農業の経営問題』，北海道大学図書刊行会，1988.

［7］小池和男『仕事の経済学』（第2版），東洋経済新報社，2001.

［8］伊藤健市『労務論講義(増補板)』，晃洋書房，1996.

［9］伊藤忠雄「農業法人化による人材の育成と確保」『農林業問題研究』，第109号，1992.

［10］岡田直樹「グループファーミングと資源リンケージシステム－中札内村Aセンターにおける農作業受委託の分析－」『北海道農業経済研究』第9巻第1号，2000，pp33～42.

［11］奥林康司編著『人的資源管理』，中央経済社，2004，pp.2～51.

［12］斉藤潔「雇用導入による酪農経営の企業展開」農政調査委員会『畜産の経営分化と地域展開』，1994，pp.5～20.

［13］清家昇・畠山尚史共著『酪農メガファーム－その躍進と可能性を探る－』酪農総合研究所，2002.

［14］志賀永一「酪農経営の労働実態と酪農家の対応施策」堀内一男・荒木和秋監修『日本型酪農のデザイン』酪農学園大学エクステンションセンター，1994.

［15］白井泰四郎『現代日本の労務管理』（第2版）東洋経済新報社，1992.

［16］梅本雅『水田作経営の構造と管理』，日本経済評論社，1997，pp.153～182.