



Title	家族経営型法人における労働力調達と経営展開
Author(s)	畠山, 尚史; HATAKEYAMA, Naofumi; 志賀, 永一 他
Citation	北海道大学農経論叢, 54, 155-165
Issue Date	1998-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/11174
Type	departmental bulletin paper
File Information	54_p155-165.pdf



家族経営型法人における労働力調達と経営展開

— 酪農経営を対象にして —

島山尚史・志賀永一

Manpower Procurement Function and Farm Development on Family Type Incorporation of Agriculture

Naofumi HATAKEYAMA · Eiichi SHIGA

Summary

In the internationalization of agricultural products, corporate management is expected. This paper attempts to present some agriculture management style, especially aimed at the family type corporation. We studied the motives of the corporate establishment, the relationship between corporate managers and employees among surveyed corporation. We have arrived at the following conclusions: First, there were various cases regarding motive. Some managers hope that the reformation of farming will take place unaided, others pursue the advantage of the policy system. The management activity is also different in each corporation. Second, considering the existence and the influence of employees in farming, if necessary, corporate manager attempt to set up work condition (holiday, a welfare pension, and so on) through management strategy.

1. 問題の所在

1992年の新政策は今後の農業の担い手像を、これまでの「農家」ではなく「経営体」に求めたことに特色の一つがある。この経営体は農家を基礎とする個別経営体と農家数戸から構成される組織経営体の二つを意味し、その具体的な企業体像としては「法人」が考えられる。農業生産法人の設立は1950年代後半にさかのぼり、節税目的を中心に急増した後、その数は停滞状況であり、決して農業生産の中心をなす担い手層ではなかった。

昨今、この農業生産法人が注目される背景には、農業従事者や農業後継者の減少に対して農外から労働力を確保するという農業サイドの労働力の脆弱化、過重労働に象徴される農業サイドの労働条件の未整備、家族経営の規模を凌駕する大規模経営の育成、などをあげることができよう。しかしながら、これらは家族経営を基礎とする農業生産法人（以下、一戸一法人）というよりも、数戸の

農家からなる農業生産法人（以下、共同経営法人）に対する期待と考えられる（註1）。

後に見るように最近の農業生産法人の設立は一戸一法人が主である。しかし、この法人の取り組み内容やこれまでの動向をみて、農家と何ら変わりのない形態であり、今後の担い手像と考えられない、と結論づけてよいであろうか。本稿では酪農の一戸一法人を対象に、雇用労働力導入の質的差異に注目し、その導入に伴う経営展開を考察することによって、雇用労働力の質的差異によって同じ一戸一法人という形態であっても家族経営のもつ諸問題を解消しうる可能性を有することを指摘する。

本稿で酪農を対象としたのは、1981年から96年の間に一戸当たり乳牛飼養頭数が、北海道では38.2頭から77.9頭、都府県では15.5頭から34.4頭へと倍増して、労働過重の状況がみられ（註2）、そこでは、機械・施設投資によって作業効率を向上させる取り組みや雇用労働力の導入が課題と

なっており、年間を通した作業量を有する酪農が雇用労働力導入を典型的に進展させ得る形態であると考えられるからである（註3）。

2. 農業生産の法人化と雇用労働力

1) 農業生産法人の動向

農業生産法人の動向を確認しておこう。農業生産法人は有限会社、農事組合法人、合名・合資会社などといった法人形態と農業生産法人を構成する戸数により区分され、類型化されている（註4）。第1表には1975年から1994年までの法人形態別にみた農業生産法人数（全国）と構成戸数別にみた法人数（全国と北海道）を示した。法人形態は農地法により株式会社の参入が認められない農業では、有限会社と農事組合法人が中心である。1975年から一般的に有限会社の方が農事組合法人より数が多い傾向がみられ、1994年の構成比では農事組合法人の33.5%に対し、有限会社は66.0%となっている。これは、法人化による経営活動における自由度が、農事組合法人より有限会社の方が大きい結果とも考えられる。

次に本稿の論点である一戸一法人の機能如何という課題に立ち返って、構成戸数別の農業生産法人の動向をみしてみる。農業生産法人は1990年代に入って増加の趨勢にあるが、その半数以上は一戸一法人であり、増加数の大半を占めていることが見てとれる。特に北海道においては複数戸からなる共同経営形態より、家族経営の形態変化ともい

うべき一戸一法人の割合が高く、1975年からそのシェアは半分以上を示し、1994年には816の一戸一法人が存在している。これに対して共同経営法人は80年代半ばより増加しているが、90年代に入ってから停滞傾向にある。このように一戸一法人の割合が高いことは、わが国の農業のフレームが、まだ家族経営を基本として行われており、そのメリットをいかしながら法人形態で運営していることによるものと推察される（註5）。

2) 法人の設立動機

法人化の動機目的は、次の三点に整理できよう。その第一は法人における制度・政策の有利性を目的とするなどの外的要因によるケース、第二は家族経営における経営の発展過程で企業的な法人経営に転換せざるえなかったようなケース、第三は経営者の主体的な自己実現の手段として法人化の道を選択しているケースである。

ここでは1994年の農林水産省のデータをもとに法人化のメリットについて考察する。まず第2表には既に法人化している経営と法人化を目指したい農家が考えている法人化についてメリットを示した。これによると各経営ともに「経理の明確化」を第一にあげていて、法人化を目指したい農家では46.6%、法人経営では70.4%にも及ぶ。この理由は法人化すると法人会計原則による簿記記帳が義務化され、代表者にとっては負債や資産状況が把握でき、経営内容を数値で知ることが可能にな

第1表 法人形態別、戸数別農業生産法人の推移（1975～1994年）

	法人形態			戸数別（全国）					戸数別（北海道）					
	農事組 合法人	有限会社	その他	1戸	2戸	3～5	6～10	11以上	1戸	2戸	3～5	6～10	11以上	
実 数	1975年	856	2,007	16	1,348	248	714	340	229	754	176	284	82	21
	1980	1,157	2,001	21	1,248	324	905	398	304	758	218	321	73	24
	1985	1,324	1,825	19	1,006	382	1,033	432	315	711	220	279	60	22
	1990	1,626	2,167	23	1,174	497	1,245	533	367	699	255	279	62	23
	1994	1,307	2,573	18	1,373	608	1,157	452	308	816	292	321	66	16
構 成 比	1975年	29.7	69.7	0.6	46.8	8.6	24.8	11.8	8.0	57.2	13.3	21.5	6.2	1.6
	1980	36.4	62.9	0.7	39.3	10.2	28.5	12.5	9.6	54.3	15.6	23.0	5.2	1.7
	1985	41.8	57.6	0.6	31.8	12.1	32.6	13.6	9.9	55.0	17.0	21.6	4.6	1.7
	1990	42.6	56.8	0.6	30.8	13.0	32.6	14.0	9.6	53.0	19.3	21.2	4.7	1.7
	1994	33.5	66.0	0.5	35.2	15.6	29.7	11.6	7.9	54.0	19.3	21.2	4.3	1.1

註：農林水産省調べ

第2表 農業経営の法人化についてのメリット
(単位：%)

	既に法人化し ている経営	法人化を目指 したい農家
経理の明確化	70.4	46.6
規模拡大・信用力増大	47.9	33.5
被雇用者に社会保険適用	19.2	26.9
農業労働力の確保	12.8	28.8
幅広い人材活用	8.2	14.9
休日・余暇の確保	7.3	29.0
その他	15.9	13.5

資料：1994年度農業白書付属統計表（農林統計協会）

註：農林水産省「農業・農村情報交換ネットワーク事業アンケート結果」による。

るからであろう。ここで注目点として労働力調達
に
関した設立のメリットをみている。これには「被
雇
用者に社会保険適用」、「農業労働力の確保」、「幅
広
い人材活用」があげられる。法人化を目指した
い
農家においては、それぞれ26.9%、28.8%、
14.9%と、それらをメリットと考えている傾向が
み
れるが、法人化している経営はそれぞれ19.2%、
12.8%、8.2%であり、あまり労働力調達を法人
化
のメリットとは考えていないことが分かる。

第3表には九州地方の法人のみを対象に、法人
形
態別にみた法人化の目的の調査結果を示した。
こ
れによると法人形態は農事組合法人、有限会社
を
問わず、税金や制度融資や補助事業などの制度
的
側面から法人化の目的をあげている法人が多い
こ
とが見受けられる。その数は「税金対策」では
法
人全体で50.5%（農事組合法人は40.0%、有限

会社は56.2%）に達している。特に農事組合法人
で「補助事業」に72.9%、「より多くの融資」に
54.3%の高い割合を示している。労働力の確保・
調
達に関する目的項目に関しては、法人全体で「労
働
条件の明確化」が26.5%、「福利の充実」が23.0%、
「
臨時被雇用者の確保」では7.5%となっており、
法
人化への目的としては少ないといえる。

3. 調査法人の経営

本稿の調査対象法人は地域環境の異なる全国各
地
の7つの一戸一法人である。ここでは第4表に
依
拠しながら法人の経営概要と雇用労働力導入の
質
的差異をみている。まずは調査法人に見られる
労
働体制を被雇用者の有無、雇用労働力の質など
か
らみていくつかのタイプに類型化することを試
み
る。被雇用者の有無については、四件の法人で
主
に従業員・実習生からなる常時労働の被雇用者
が
存在していた。その他三件の法人にはパート・
ア
ルバイトという形では存在しているが、常時労
働
の被雇用者は存在していない。次に、雇用労働
力
の質的差異から前者四件の法人を分けてみる。
第
一は被雇用者の存在が法人経営の運営にとって
不
可欠であり、かつ長期にわたり雇用を行っている
タ
イプ（正規従業員型）と、第二は被雇用者が
実
習生とされ、短期契約での雇用を行い、安定的
な
雇用には至っていないタイプ（短期実習生型）
に
分けられる。さらに三件の法人のように被雇用
者
が存在せず、緊急時の一時的な雇用は見られて
も
労働力の主体はあくまでも家族構成員で行われ

第3表 法人形態別法人化の目的 (単位：%)

	農事組合法人	有限会社等	法人全体
税金対策	40.0	56.2	50.5
融資・取引面における対外的な信用の強化	45.7	42.3	43.5
経営と家計の分離により合理的な経営の明確化	47.1	43.1	44.5
給与、労働時間、休暇等の労働条件の明確化	27.1	26.2	26.5
社会保険への加入等福利の充実を図る	21.4	23.8	23.0
補助事業を受けやすくするため	72.9	23.8	41.1
より多くの融資を受けるため	54.3	21.5	33.0
家族の役割分担・所得の明確化	20.0	16.2	17.5
臨時被雇用者の確保	5.7	8.5	7.5

資料：1994年度農業白書付属統計表（農林統計協会）

註：①九州農政局「農業生産法人の実態に関するアンケート調査結果」（1993年）による。

九州農政局管内に属している369の法人に対する調査結果。

②有限会社等とは有限会社、合名・合資会社を指す。

第4表 調査法人の経営概要

		北海道網走支庁 U牧場	愛知県 T牧場	
正 規 従 業 員 型	法人設立年	1992年	1971年	
	経営規模 飼養頭数	105頭(経産牛)	200頭(搾乳牛), 410頭(肉用牛F ₁ , ET含む)	
	生産量	978 t	1,462 t	
	飼料作面積	60ha(うち借地35ha)	14.5ha(借地を含む)	
	経営形態	酪農業と飼料作請負 (フリーストール・ミルクング パーラー方式)	酪農肉用牛複合経営 (つなぎ方式)	
出資金と構成員	330万円, 3名: 代表者(42歳・200万円) 妻(44歳・100万円) 知人(48歳・30万円)	1,000万円, 4名:代表者(71歳・759万円) 妻(50万円)長男(44歳・100万円)次男(43歳・91万円)		
被雇用者 法人化の動機	2名:52歳と49歳の夫婦 従来から勤めている2名の被雇用者に対して労働条件(年金, 労災, 社会保険など)を整備するため	5名:従業員1名, 実習生2名, パート2名 企業経営として更なる経営効率の追求して, 農業をビジネスとしてとらえるため		
		北海道釧路支庁 A農場	栃木県 Wファーム	
短 期 実 習 生 型	法人設立年	1994年	1991年	
	経営規模 飼養頭数	80頭(経産牛)	140頭(経産牛)	
	生産量	500 t	1,100 t	
	飼料作面積	135ha(うち借地25ha)	3ha	
	経営形態	酪農専業経営 (つなぎ方法および放牧利用)	酪農専業経営 (フリーストール・ミルクングパーラー方式)	
出資金と構成員	300万円, 2名: 代表者(44歳・200万円) 妻(44歳・100万円)	300万円, 3名:代表者(42歳・225万円) 妻(39歳・60万円)義父(15万円)		
被雇用者 法人化の動機	1名:実習生男子(22歳) 資金調達における融資枠拡大のため	1名:実習生女子(20歳) 経営の持続性と企業者意識の高揚のため		
		北海道十勝支庁 M農場	北海道網走支庁 Aファーマーミング	宮崎県 Tファーム
家 族 主 体 型	法人設立年	1961年	1995年	1992年
	経営規模 飼養頭数	65頭(経産牛)	43頭(経産牛)	85頭(経産牛)
	生産量	540 t	337 t	600 t
	飼料作面積	41ha	24ha	6ha(糞尿処理として利用)
	経営形態	酪農専業経営 (自動給餌装置利用のつなぎ方式)	酪農業と堆肥販売事業 (つなぎ方式)	酪農専業経営 (フリーストール・ミルクングパーラー方式)
出資金と構成員	300万円, 3名: 代表者(57歳・200万円) 妻(55歳・50万円) 息子(31歳・50万円)	300万円, 2名: 代表者(41歳・290万円) 妻(37歳・10万円)	300万円, 3名: 代表者(40歳・200万円) 妻(38歳・50万円) 義父(50万円)	
被雇用者 法人化の動機	なし 収支にみあった適正な納税対策と社会的地位の向上のため	1名:アルバイト(堆肥運搬) 堆肥販売事業の導入と妻に対する給与体制確立のため	なし 規模拡大資金調達における融資枠拡大と, 経営の近代化をめざすため	

註:①1996年現在, ヒアリングから作成。

②年齢, 飼料作面積, 経産牛頭数は調査時現在。生乳生産量は1995年実績。

③代表者とは代表取締役のことを示す。

るタイプ（家族主体型）がみられた。以上、調査法人は3つのタイプに分けられる。

正規従業員型にはU牧場とT牧場が、短期実習生型にはA農場とWファームが、家族主体型にはM農場とAファームとTファームがあてはまる。次に区別された3タイプの調査法人の設立動機、経営規模、経営形態などの経営内容について見ていこう。

1) 正規従業員型

①U牧場の経営内容

U牧場の法人化への目的・動機は代表者の父が澱粉工場を運営していた当時から、長年月働いてきた2人の夫婦被雇用者に対して、労災・厚生年金などの社会保障を充実させることで、安定した暮らしをさせることにある。被雇用者に安心して就業してもらうには、法人化することが制度上有利になると考え、そこで1992年に法人化した。被雇用者の労働時間は、朝5時から7時30分までの搾乳作業、10時から12時までの牛舎整備・その他雑用、午後2時から5時30分までは夕方搾乳の合計約8時間である。経営規模は経産牛頭数105頭、年間生乳生産量は978トンで比較的大規模経営に属する。飼料作面積は60haで、そのうち法人所有は25haである。経営形態として酪農業とサイレージ調製作業を行うコントラクター事業を展開している。飼養形態は法人化と同時に、フリーストール成牛舎とミルクパーラーを導入して頭数規模の拡大を図った。

②T牧場の経営内容

T牧場は1971年に法人化した。その動機は法人化による企業的な経営活動と、さらなる経営の効率化を図り、農業をビジネスとしてとらえたことにある。経営規模は搾乳牛200頭、肉用牛410頭で、生乳生産量1,462トンに達する。この牧場の特徴点として代表者は被雇用者に対して、農作業へのインセンティブを与えていることである。特に従業員（実習生）の経営への役割機能を活用し、それを経営発展に結び付けている。被雇用者への対応の基本は3つあり、第一はT牧場の経営を担う一員であることを認めること、第二は被雇用者の自主的な判断に委ねること、第三は毎月仮決算を公開して経営成果を分配させることである。

また、代表者は被雇用者への労働作業の内容を単純労働と価値的労働の二つに分けている。単純労働はルーチンワークの類で、これは主にパート労働に任せている。価値的労働とは管理作業いかなが肉牛の評価額に大きく結びつくような肉牛飼養管理の類で、これは従業員や実習生に任せている。

2) 短期実習生型

①A農場の経営内容

A農場における法人化への動機は法人経営が有する制度・政策的な有利性を望んだ上でのことであり、それは節税効果と経営規模拡大のための制度事業が受け入れやすくなることであった。そのような理由から1994年に法人化した。A農場には被雇用者（実習生）が1人存在し、代表者にとっては労働補充にすぎない存在である。実習生の作業時間は夏期は朝5時から朝9時労働、冬期は朝6時30分から朝7時労働である。給与支払いについては能力と意欲があれば引き上げる能力給を適用している。また、実習生に対して作業上の危険を見込んで、労災に加入しており、安心して従事してもらっている。経営規模は経産牛頭数80頭、生乳生産量500トンで北海道では中規模程度の水準である。また、飼料作面積は135haで、一部分は放牧地として利用しており、国営の肥培灌漑事業を受けた灌漑システムのもとで飼料生産が行われている。経営・飼養形態はつなぎ牛舎による酪農専業経営である。

②Wファームの経営内容

代表者は大学卒業後の1981年に27歳で、婿養子として当該農場を継いだ。その後、1991年に法人化した。法人化の動機の一つには大規模農場経営を達成させて、経営の持続性を追求するような企業行動の展開を望んでのことである。代表者の経営理念は企業行動の原点は家族の存在であると考えている。経営規模は経産牛140頭、生乳生産量1,100トンである。飼養形態に関してはフリーストール体系、TMRの飼料給与方式により、多頭化を図り、合理的かつ省力的な飼料給与と飼養管理を行っている。被雇用者（実習生）は1名である。労働時間は8時間で祝日手当て、時間外手当がある。

3) 家族主体型

① Aファームの経営内容

この法人の設立年は1995年である。法人化への動機は、法人化により農業経営者として自分の意思でやりたいことを多角的に行えるような自発的な経営展開を望んでのことである。また、妻への給与支払体制の確立のためでもある。経営規模は経産牛頭数43頭、生乳生産量は337トンである。経営形態は酪農の他に堆肥販売を行い、管内の畑作農家に向けて販路を拡大中である。堆肥の運搬作業には臨時的にアルバイトを雇っている。代表者の経営理念は酪農がもつ土・草・牛の生態系の自然循環に反しない経営を実践することである。

② M農場の経営内容

M農場は1961年から有限会社としてスタートしている。動機には三点あり、第一は代表者の父親の勧めがあったこと。第二は経営成果を数字として把握できること。第三には法人会計により給料が法人から役員報酬の形で支払われることで、仕事への意欲が増すことである。代表者の経営理念は農業に対して自然と一体化できる唯一の産業と

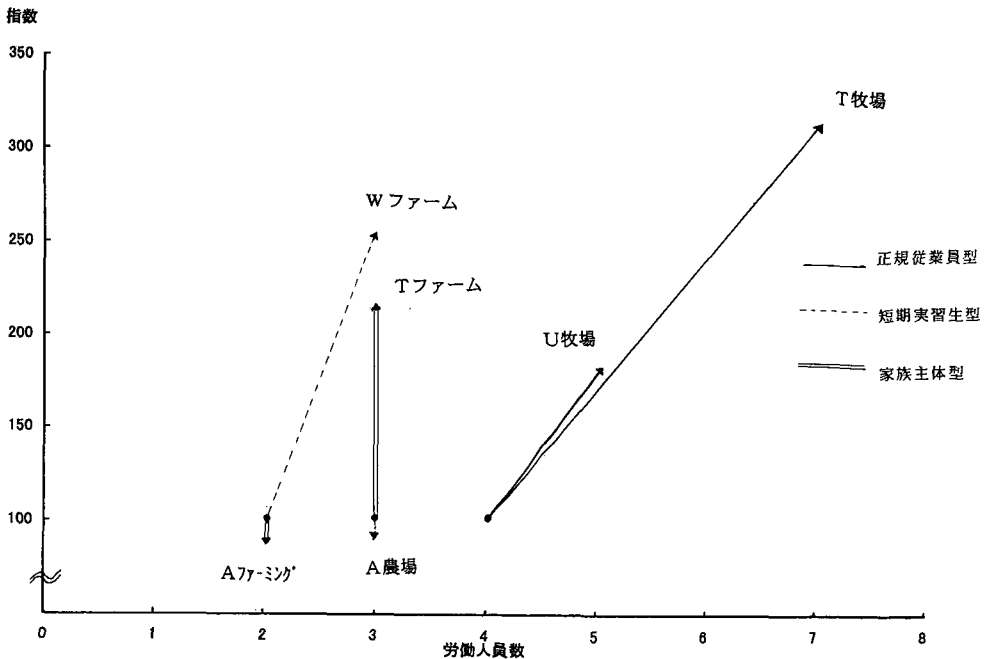
しての価値をおき、農業者であることに誇りをもっている。経営規模は経産牛頭数65頭、生乳生産量は540トンである。経営形態は酪農専業で、飼養形態はつなぎ牛舎の体制で、給餌時間の削減を目的に自動給餌装置を導入している。

③ Tファームの経営内容

Tファームは1992年に法人化した。法人化の動機は家族経営より多い法人の融資資金枠を得ることであった。経営理念は経営目標にもなるが、労働時間のゆとりある経営を行うことである。労働時間は朝夕の搾乳、飼料の給与をあわせて1日8時間である。経営規模は経産牛85頭、生乳生産量600トンで、都府県においては比較的大規模経営に属する。経営形態は酪農専業で、飼養形態のフリーストール・ミルクパーラー方式の導入は法人化によって得た融資を利用した。

4) 各タイプにみられる経営展開

調査法人の経営概要を述べてきたが、法人化の動機とその後の経営展開に関しては、直接的に対応性があるとはいえないと解釈できる。第1図に



第1図 調査法人における労働人員数と生乳生産量の変化

註：M農場については設立当初は畑作専業であったため外した。

は調査法人の法人設立前と現在にみられる家族を含む労働人員数と生乳生産量の変化を示した。縦軸の意味は法人設立前の生乳生産量を100として、そこから現在の生産量を指数化して、その変化をみたものである。正規従業員型の動向をみると設立から労働人員、生乳生産量ともに増加を示して、確実に雇用労働力の機能充実化を図ることで規模拡大を行ってきたことが見受けられる（U牧場では労働人員が4人から5人、指数は100から175へ増、T牧場は4人から7人へ、100から303へ増）。また、このタイプの共通した特質は規模拡大と酪農以外に経営の多角化が行われていることである。U牧場ではコントラクター事業を、T牧場では肉牛経営を加えた複合経営を行っている。つまり、正規従業員型経営は雇用労働力を導入させながら、徐々に規模を拡大しており、労働力と経営規模とを調和させながらの経営展開が確認できる。

短期実習生型の経営をみると、Wファームでの労働人員は実習生を加えることで、2人から3人に増やし、さらに480トンから1,200トンにまで増量している（指数は100から250へ増）。この拡大動向の背景には、フリーストール体系の導入があげられるように、高度飼養形態への対応が経営規模拡大の動機付けとなったことが考えられる。一方ではA農場のように、労働人員は実習生を含めた3人体制を維持して頭数規模もほぼ変わらない経営もみられた。このようにこのタイプの展開は多様であるが、拡大過程に関しては正規従業員型の展開とは異なり、酪農専業での単一的拡大がみられた。

家族主体型については、Aファームでは労働人員が夫婦2人体制で変化がなく、酪農の経営規模を幾分か縮小させ、生乳生産量は368トンから337トンに減少したが、その分を堆肥販売事業

を展開させることで農業収益の増加を図っていった。Tファームは労働力が代表者、妻、義父の3人体制で変化はないが、法人化と同時に飼養形態をフリーストール体系に変えたことで、生乳生産量は280トンから600トンに増加した（指数は100から214へ増）。この拡大プロセスはWファームと同じである。家族主体型経営は家族人員に規定された規模で展開していて、その内容も家族経営の体質とほとんど変わらないことが示唆される。

4. 調査法人の労務管理と経営発展

一般的に農業生産法人でみられる労務管理には、雇用される者は家族以外の他人であることが多く、法人への忠誠心と構成員間の信頼関係を築くことが必要となる。そこでは日常業務の中で代表者と被雇用者の関わり合いが重要になり、被雇用者の身分保証、社会保険への適用など、被雇用者が過ごしやすく安心して作業できる環境を作り出すこと、さらに労働に対するインセンティブをいかに高めるかが課題となる（註6）。第5表は全国の農業生産法人でみられる労務管理の状況を示したものである。ここから特に年金制度、賃金・就業規則を設定している法人が多いことがわかる。一方、有給休暇や退職金積み立てに関しては、まだ完全には普及していないといえよう。退職金制度の利用が低い理由としては、被雇用者を実習生・研修生としていう形で受け入れて、短期的な契約を結んでいることであろうと推察される。これがもし長期被雇用者が存在すれば、退職金の設定は重要な対策であると考えられる。

以上で雇用労働力導入の質的差異が法人の展開過程に大きな差をもたらすことを見てきた。ここでは雇用労働力が経営における位置づけが大きいほど、家族労働力規模に規定された展開から飛躍

第5表 1995年度農業生産法人における労務管理の状況

(単位：%)

	賃金・就業時間		休日・休暇		退職金・年金	
	就業規則	賃金規則	週休制採用	有給休暇	退職金制度	年金制度
ある	68.4	69.2	57.7	40.5	43.7	67.5
ない	31.6	30.8	42.3	59.5	56.3	32.5

資料：1995年度農業白書付属統計表（農林統計協会）

註：全国214の農業生産法人を対象にしたアンケート調査で、回答のあった法人数126の集計結果（回収率58.9%）

した経営展開が可能になることが示唆される。ここでは第6表より、農業生産法人に不可欠となっている雇用労働力の位置づけを作業分担の面から検討し、不可欠の労働力を継続的に確保するために採用されている労務管理面の取り組みを見ることにしたい。

1) 正規従業員型

U牧場で見られる作業分担として全体の経営管

理は代表者が行い、2人の被雇用者は搾乳部門、飼料部門、育成部門とすべての作業を行っている。特に飼料給与における被雇用者の立場は重要で、飼料設計から給与までの飼料管理の一切を任されている。この法人の労務管理は労働報酬や休日確保に関する就業条件を明確にしていることである。その理由は法人化の動機とも密接に結びついているが、長期にわたりU牧場に勤めている被雇用者のためである。また、健康保険や厚生年金や労災

第6表 構成員・被雇用者の社会保障と作業分担

正規従業員型			
法人名	U牧場	T牧場	
給料	月給制 (40万円以上)	年俸制 (300万円以上高卒)	
勤務時間	8時間	10時間	
休日	週一回	月3回	
社会保障	健康保険, 厚生年金, 労災, 雇用保険, 退職金積立	健康保険, 厚生年金	
作業分担			
全体マネジメント	代表者	代表者	
搾乳部門	被雇用者2人, 妻	息子2人, パート労働	
飼料部門	被雇用者1人 (男性)	息子2人, 被雇用者	
育成部門	被雇用者2人, 妻	息子2人, 被雇用者	
その他	代表者 (コントラクター事業)	被雇用者 (肉牛部門)	
短期実習生型			
法人名	A農場	Wファーム	
給料	月給制, 帰省時旅費支給 (12万円)	月給制 (15万円以上)	
勤務時間	8時間	8時間	
休日	週一回	週一回	
社会保障	健康保険, 農業者年金, 労災	健康保険, 農業者年金, 労災	
作業分担			
全体マネジメント	代表者	代表者	
搾乳部門	代表者, 妻	代表者, 妻, 被雇用者	
飼料部門	代表者, 被雇用者	代表者	
育成部門	被雇用者	妻, 被雇用者	
その他			
家族主体型			
法人名	M農場	Aファーマーミング	Tファーム
給料	月給制	月給制	—
勤務時間	—	—	8時間
休日	月1回 (ヘルパー利用の時)	—	月2回
社会保障	健康保険, 厚生年金, 退職金積立	健康保険, 農業者年金, 労災	健康保険, 農業者年金, 労災
作業分担			
全体マネジメント	代表者	代表者	代表者
搾乳部門	代表者, 妻, 息子	代表者, 妻	代表者, 義父
飼料部門	コントラクター利用, 自動給餌機	代表者	代表者
育成部門	代表者, 妻, 息子	妻	妻
その他		代表者, パート労働 (堆肥販売), 妻 (経理)	妻 (経理)

註：—は明確に規定していないことを示す。

保険、さらには雇用保険、退職金積立などの社会保障制度を導入し、休日も確実に確保している。このように社会保障制度や労働条件の整備による人材確保で、代表者と被雇用者との間には信頼関係が築かれている。また、被雇用者の存在は経営運営に大きく影響している。

T牧場でみられる人材育成や労務管理は被雇用者への収益分配を高めに設定して、経営参画意欲を高める中で、被雇用者が自己資本を蓄積するように誘導していることである。つまり、この牧場の特徴は所得として労働報酬以外に、所有している家畜を法人に貸し付けて得られる賃貸料があるが、法人は賃貸料を高めに設定したり、収益配分を大きくすることで、構成員・従業員の法人に対する投資を誘発させていることにある。また、このことは被雇用者に肉牛（子牛）を資産として所有させ、販売差益を受け取ることから、飼養管理への動機付けに結びつくことにもなる。この法人でも代表者と被雇用者には信頼関係が築かれている。その証として作業分担制により被雇用者に肉牛部門を完全に任せている。

このようにU牧場、T牧場の場合は被雇用者の存在が経営に大きく影響していることが見受けられ、さらに保険や年金などの社会保障・労働条件が整備されていることがわかる。

2) 短期実習生型

A農場でみられる人材確保・労務管理は、能力給を取り入れた賃金体系を確立して、賃金による労働意欲の高揚を図っている。この能力給をとり入れた賃金体系は代表者自らの海外実習の経験に基づき考え出された。被雇用者は実習生としてみなされ、長くて4年の勤務であり、比較的短期従事である。その労力は飼料給与と育成部門のほ育作業が主体で、代表者と妻の労働力補充である。社会保障には健康保険、農業者年金で、労災に加入している。

Wファームでは被雇用者への対策として住宅環境の整備を行っている。これは被雇用者に対して、快適な環境で酪農に従事してもらうために住宅を建設した。このように代表者は被雇用者に対して生活面からの条件整備を行い、さらに安定的な給与と休暇を与えている。被雇用者の作業は搾乳作

業と育成牛の飼育管理である。社会保障はA農場と同じで健康保険、農業者年金、労災加入である。

このタイプは、被雇用者は実習生としての立場で雇用契約期間が短く、代表者の労働力の補充としてみなされている。作業内容は代表者の労働力代替作業で、搾乳作業、飼料給与などのルーチンワークが中心である。また、就業・労働条件も年金面からみて、被雇用者が望むような社会保障ではない。

3) 家族主体型

M農場での労働力は代表者、妻、息子の3人体制である。労働条件では給与支払いは月給制で、休日は確保しているが、勤務時間は不明確である。社会保障は健康保険、厚生年金、退職金積立を行っているが、労災には加入していない。作業分担は代表者が全体の経営管理を行い、搾乳・飼料・育成作業は基本的には3人すべてが担っている。

Aファームでの労働力は代表者と妻と臨時アルバイトからなる。給与支払いは月給制として確立しているが、就業時間や休日・休暇の労働条件は明確でない。作業分担はM農場と同様である。社会保障は健康保険、農業者年金、労災に加入している。

Tファームでの労働体制は代表者と妻と義父の3人である。就業時間と休日・休暇に関しては明確であるが、給与支払いは明確ではない。作業分担については搾乳と飼料給与は代表者、育成部門と経理は妻、堆肥の運搬処理は義父が行っている。社会保障はAファームと同じ条件である。

このタイプの法人には常勤の被雇用者は存在せず、人材確保・育成に向けた具体的な取り組みや労務管理は行っていない。作業の中心は家族構成員で主に行われていて、その役割分担は明確ではなく、基本的には家族構成員がすべての作業を担う形を取っている。また、勤務時間、休日などの労働条件が未整備である。

5. む す び

今までの農業生産法人に関する研究は主に経営組織論として複数戸の経営から構成される共同法人経営が対象とされ、一戸一法人は家族経営の枠組みで議論され、そこで展開される機能は家族経

営と変わらない経営として見られ、一戸一法人に対する企業経営としての見方は明確なものではなかった。これは農業生産法人の類型は構成戸数規模で分類され、農業センサスでは、一戸一法人は農家として分類されていることからもうかがうことができる。

このようなことを問題意識として、本稿では一戸一法人で展開される雇用労働力の機能向上と経営展開との関わりを視点を、代表者の企業的経営行動や経営理念、法人化への動機などを述べてきた。そこで得られた結論は第一に、一戸一法人の台頭や農業を取り巻く環境変化によって、家族経営の枠組みも変わらざるを得ないということである。特に今後の経営には家族内にあっても親子兄弟などの家族関係を民主的に行う「家族経営協定」という形で展開することが重要であると考えられる。そのような面からも社会的ルールに基づいて経営が行われる法人は重要な意味をなしている。第二に一戸一法人は被雇用者導入の有無や被雇用者の従事内容の質によって、経営的内容が大きく変わる可能性をもちうるということが指摘される。このことから農業生産法人の類型化には構成戸数規模だけでなく、雇用労働力導入に関する区分が必要であるといえる。雇用労働力の導入による法人経営の運営の変化では、雇用労働力により生産規模が拡大した側面や被雇用者はもとより家族構成員を含めた労働・就業条件の改善、社会保障制度の充実化など、代表者にとっては企業者としての活動では見逃せない経営管理の側面に大きく関与していることが分かる。また、農業生産法人の育成や振興策を講じる場合、農業生産法人の機能に注目して、その充実を図ろうとするなら、雇用労働力導入を促進することが有効であると示唆されよう(註7)。

註

(註1) 農業生産法人の設立要件の制度的変遷過程については酒井〔7〕を参照、一般的な農業生産法人のメリットについては酒井〔6〕と宇佐美ら〔4〕に詳しく、それは①節税対策のため、②経営管理の明確化のため、③労働条件の改善と経営の近代化のため、④資金調達条件の有利性と資金導入の円滑化のため、⑤事業の多角化のため、⑥企業者(経営者)としての意識

高揚のため、⑦経営の永続性確保のため、⑧対外信用力向上のためなどに整理される。また、稲本〔3〕はそれら利点を制度・政策的、経営的、イメージ意識改革に分けて、一戸一法人では特にイメージ意識改革の効果があると論じている。

(註2) 労働過重の実態は志賀〔9〕が詳しい。

(註3) 大型新技術に関してはフリーストール・ミルクイングパーラーを代表に、自動給餌機やコンピューターによる飼養管理がある。また、雇用労働力の導入についてアメリカでは、100頭以上層のファミリーファームになると、常勤被雇用者やパートを効率よく利用し、家族労働の負担軽減を図っている(鈴木〔8〕を参照)

(註4) 農業センサスで定義されている「農家」とは、経営耕地面積が10a以上の農業を営む世帯又は経営耕地がそれに達しないもの、あるいは全くないものでも調査日前一年間の農産物販売金額が15万円以上であった世帯をさす。一戸一法人は「農家」に区分されている。

(註5) 家族経営の強みと弱みに関して石田〔1〕によれば、強みとして家が農業生産のための社会集団であること。親は子供が幼い頃から農業教育を施していること。そのため教育訓練コストが安上がりになることなどをあげている。一方、弱みとしては家長支配になりやすいこと、後継ぎとして不適当な人材でも後継者として据えなければならないことなどをあげている。

(註6) 農業法人経営における人材確保と労務管理の観点で述べた論文には、伊藤〔2〕と斉藤〔5〕がある。伊藤は担い手確保の対策には、賃金給与による経済的誘引策と海外研修視察、休日確保などの非経済的誘引策があるとしている。また、農業がもつ自然環境・生命を育てる感性など豊かに育んでもらい、農業に対して魅力を持たせることも担い手確保の重要なものと考察している。また、斉藤は北海道十勝地方の大型の企業型経営と共同型経営の二件を対象に、雇用導入と経営展開について事例分析している。それによると企業型経営は雇用導入にあたり各作業を標準化して、誰にでも作業ができるようなマニュアルを作成して、作業過程の中で被雇用者にある程度主体性をもたせていた。一方、共同型法人では被雇用者はあくまでも構成員の補充労働力として位置づけられていたと考察している。

(註7) 本稿で検討対象としたものは酪農の法人経営である。酪農は年間就業を必要とする特徴があり、他の形態に比べて雇用労働力の年間有効活用を容易にする側面をもつ。これに対して、耕種農業は冬の農閑期での雇用労働力の活用には課題があり、労働力の導入が制約を受けることになる。雇用労働力導入の促進を図るにはこのような特質を軽減することが求められる。

参考文献

- [1] 石田正昭「地域農業における土地所有の担い手」
黒柳俊雄『農業構造政策』, 農林統計協会, 1991,
pp. 184~197.
- [2] 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.
- [3] 稲本志良「農業法人の成立・発展の方向と条件」
『農業計算学研究』1994.
- [4] 宇佐美繁編著『家族経営の法人化を考える一実践
事例と法人化への手引』, 日本経済評論社, 1996.
- [5] 齊藤潔「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.
- [6] 酒井富夫『農業法人のすべて』, 家の光協会, 1996.
- [7] 酒井富夫「農業法人制度の課題」『日本の農業181』
農政調査委員会, 1992.
- [8] 鈴木宣弘「外部労働力を活用できる家族経営への
脱皮がポイント」『デイリーマン』12月号1997, pp.
20~21.
- [9] 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.