「100年に一度の不況」下、日本中で人員削減・給与削減が進行中だ。「失業者を人手不足が深刻な農業に」の報道が連動する。本誌読者層からは農業を「甘くみるな」という声が上がってくる。だが、甘くみられる理由は我われにある。世間から農業は遅れた業界に見えることを許してきたのだ。その大きな理由は、給与水準がわからないことにある。職業の付加価値を表す報酬がブラックボックスでは、“真っ当な産業”としてみなされない。ならば“農業の産業化”を標榜する本誌で明かそうではないか。独自アンケートをもとに、農家の給与を初公開する。

特集

農家の給与

① 一体いくらなのか？

2566人の給与公開で初めてわかった！

本誌読者層の平均年収は348万円。法人役員平均は560万円。中小企業の平均給与より多いことがわかった。国の農業所得統計をみても、農業の本当の年収はわからない。上位5％の農業経営者は1000万円超の高額所得者だ。

農家の平均年収は348万円（2566人）――本誌の独自アンケートで明らかになった。個人農場（全1314人・平均384万円／一人当たり）、農業法人役員（382人・平均560万円）および社員（870人・241万円）を押し並べた結果だ。いずれも社員数5～9人の中小企業における平均年収236万円を上回っている。300万円以下が半数を占める一方、500万円以上が2割超え、年収1000万円以上が5％にのぼることがわかった。

これまで農家の所得水準は、国が発表する販売農家（兼業農家率78％）の農業所得を基準に発表されていた。だが農業外収入が大部分を占める販売農家の所得水準をみても、実態はわからない（販売農家の平均所得31万円＝農家所得120万円÷平均世帯員数3・8人）。今回のアンケート結果から、本業として農業を行なう層の年収がこれまで過少評価されていたことがわかるだろう。

最高年収は3600万円――と上場企業の経営者並みの高額報酬を得ている農業実業家が存在している。個人農場の最高年収は1500万円で、社員平均給与年額トップは857万円と、大企業並みの農業法人が存在することもわかった。

一方、報酬ゼロという回答を寄せた人もいる。これは自分の農場から

平均と最高の差は3216万円

	平均年収	最高年収
個人農場（一人当たり）	348万円	1550万円
農業法人 役員	560万円	3600万円
農業法人 社員	241万円	857万円
販売農家平均	31万円	—
主業農家平均	97万円	—
中小企業1（社員数5～9名）	229万円	—
中小企業2（社員数10～99名）	236万円	—

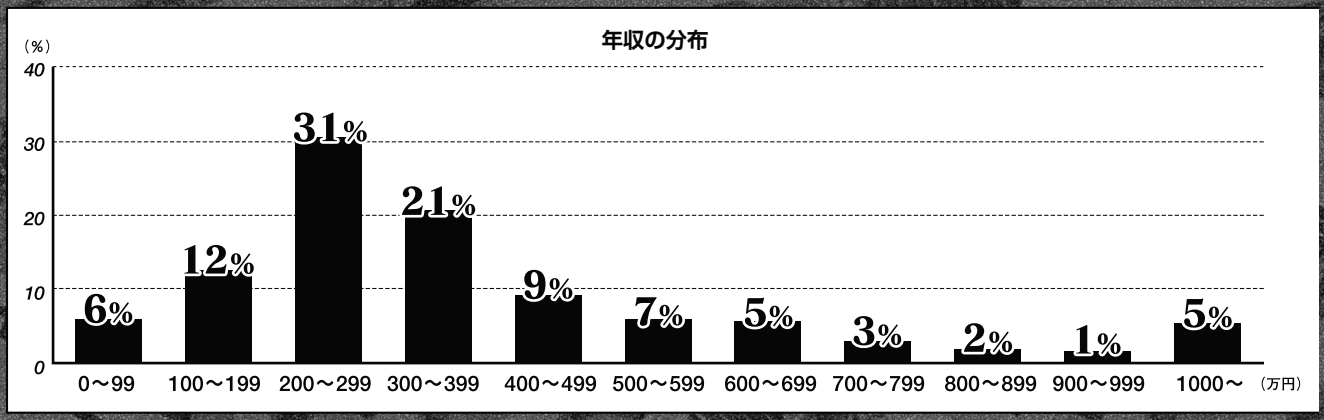
出所：　中小企業は「平成19年賃金構造基本統計調査」（厚生労働省）。販売農家、主業農家平均は「平成19年販売農家(個別経営)」（農水省）の経営収支と農水省取材をもとに、編集部が独自に算出。

農業年収は中小企業の平均超える！

	平均年収	最高年収
農業年収	348万円	3600万円

【アンケートの概要】
有効回答数：347　対象・回収方法：本誌読者を中心に事業的農場・法人4000件にFAX　調査時期：2009年2月上旬から中旬

300万円未満5割、500万円以上2割、5%が1000万円超



個人・役員の上位組平均1755万円。社員トップは857万円

上位5位の年収			
順　位	個人農場	農業法人役員	農業法人社員
1　位	1500万円	3600万円	857万円
2　位	1250万円	2640万円	560万円
3　位	1200万円	1800万円	540万円
4　位	1200万円	1680万円	491万円
5　位	1176万円	1500万円	428万円

中小企業にも負けていない！　本誌読者と販売農家平均の格差10倍以上！

本誌アンケート回答者　vs　販売農家　vs　中小企業							
都道府県	本誌アンケート	販売農家	中小企業	都道府県	本誌アンケート	販売農家	中小企業
全国	348万円	31万円	229万円	三重県	833万円	13万円	236万円
北海道	312万円	119万円	224万円	滋賀県	448万円	—	243万円
青森県	260万円	44万円	193万円	京都府	—	21万円	256万円
岩手県	275万円	22万円	201万円	大阪府	—	20万円	265万円
宮城県	212万円	33万円	223万円	兵庫県	1250万円	14万円	240万円
秋田県	401万円	22万円	189万円	奈良県	1003万円	24万円	241万円
山形県	267万円	29万円	206万円	和歌山県	—	41万円	227万円
福島県	262万円	30万円	206万円	鳥取県	367万円	12万円	195万円
茨城県	380万円	41万円	232万円	島根県	408万円	6万円	212万円
栃木県	—	38万円	224万円	岡山県	261万円	31万円	228万円
群馬県	457万円	49万円	—	広島県	—	10万円	232万円
埼玉県	590万円	25万円	263万円	山口県	481万円	20万円	224万円
千葉県	242万円	35万円	257万円	徳島県	376万円	33万円	210万円
東京都	—	13万円	303万円	香川県	364万円	12万円	253万円
神奈川県	—	34万円	278万円	愛媛県	202万円	28万円	221万円
新潟県	379万円	28万円	234万円	高知県	236万円	46万円	210万円
富山県	470万円	13万円	240万円	福岡県	390万円	29万円	228万円
石川県	374万円	14万円	231万円	佐賀県	505万円	36万円	205万円
福井県	281万円	14万円	222万円	長崎県	267万円	29万円	205万円
山梨県	743万円	39万円	246万円	熊本県	390万円	40万円	198万円
長野県	399万円	32万円	248万円	大分県	252万円	30万円	224万円
岐阜県	610万円	14万円	240万円	宮崎県	613万円	60万円	205万円
静岡県	372万円	40万円	257万円	鹿児島県	285万円	36万円	211万円
愛知県	434万円	42万円	256万円	沖縄県	—	43万円	187万円

—は回答者のいない都道府県。中小企業は社員数5〜9名企業の平均。

の出荷で収入は得ているが、流通や加工などの目的で設立した農業法人では「まだ儲けがなく、報酬を出せる状態ではない（生産・加工販売／熊本県）」ケースだ。農業法人の年間雇用者でも年収ゼロや月収5万円以下と、最低賃金を大きく下回るような低賃金が、全回答中1割強あった。無報酬・超低報酬の研修制度を利用していたり、年間雇用ではあっても労働時間が極めて少ないケースである。こうした例は、ばらつきはあっても年間就業を前提とした今回のアンケート結果には含めなかった。

業種・年齢・規模・地域と将来予想 5つの指標で読み解く農場給与水準

分析を深めれば、農業年収の実態がはっきり浮かび上がる。高い業種は？低い業種は？　最高年収の年齢層は？　収入を上げるモチベーションは？

業種別の平均年収では、畜産酪農とキノコ類が500万円を突破し、100万円以上の差がついて他業種が300万円代で並ぶ。上から順に、コメ・畑作（383万円）、果樹・工芸作物（351万円）、生産・加工・観光（342万円）、施設園芸（316万円）と続く。最下位は露地野菜の284万円。

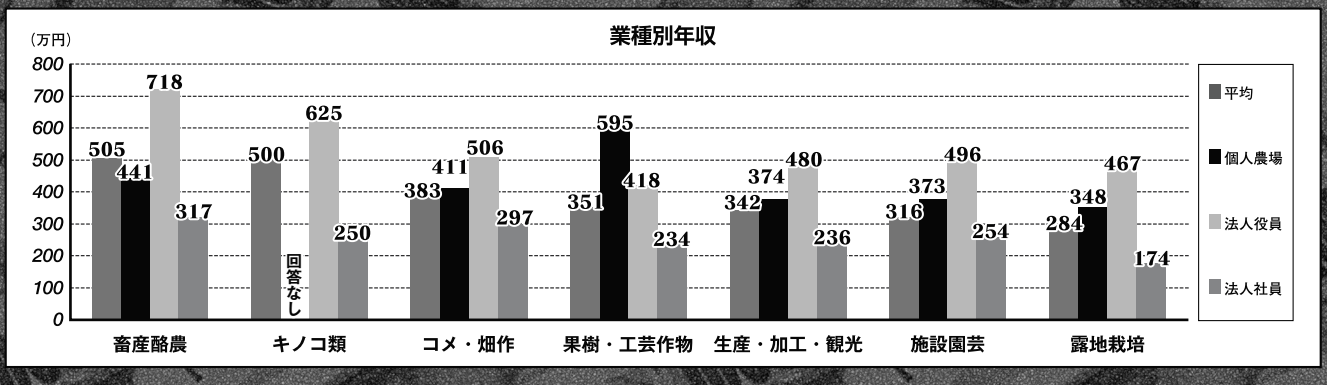
しかし、役員報酬でみると露地野菜は467万円と、施設園芸（496万円）や生産・加工・観光（480万円）と同水準である。506万円のコメ・畑作が、上位組の畜産酪農、キノコ類に続く。418万円の果樹・工芸作物が最後だ。

個人農場の一人当たりの年収では、役員報酬では最下位の果樹・工芸作物が最高額となっている。595万円と、2位の酪農（441万円）を大きく突き放す。父親の代などの先達が植えた資産（永年作物）を有効活用しているとみるべきか。411万円のコメ・畑作が3位で、300万円代後半の生産・加工・観光と施設園芸が続く。最下位は露地野菜の348万円。

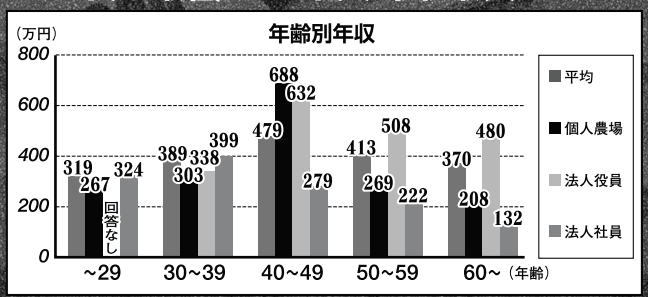
コメ高所得の不公平感？

農業法人勤務の社員年収平均では、またしても畜産がトップ（317万円）で、コメ・畑作が続く（297万円）。200万円を割る露地

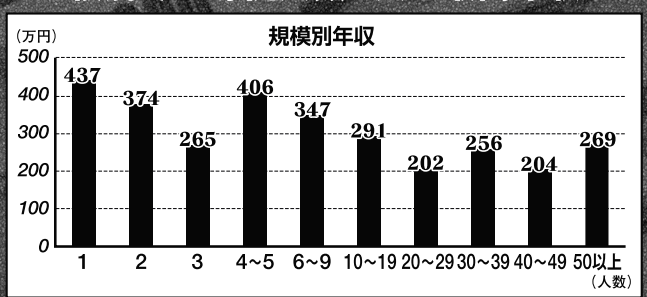
畜産酪農、キノコ類が高年収業種。3位がコメ！



20代が最低、40代で年収最大に



規模別では専従人数1人が最高年収



野菜（１７４万円）以外は、２００万円代半ばが社員の平均水準となっている。

総じてみれば事業化、淘汰が進んだ畜産・酪農、キノコ類が頭ひとつ飛び出している。コメ・畑作が押しなべて高いのに比べ、露地野菜は低水準にある。コメ・畑作の高さは日本を代表する規模に座する本誌読者層だからという見方もできるが、同じ層の露地野菜と比べると、両者の助成金の差が所得に反映しているともとれる。付加価値が高いはずの施設園芸と生産・加工・観光でさえ、コメ・畑作の年収を超えていない。不公平感は否めないだろう。

40代の個人農家が最高年収688万円（平均）

年齢別では、40代の個人農場（一人当たり）が平均６８８万円で全年齢・階層で最高年収を誇る。次に高い年収の40代役員平均（６３２万円）より、50万円以上高い。若くして後継し、事業拡大を続ける40代の本誌読者層の姿が浮き彫りになった形だ。それが50代、60代以上になると、個人農場では一気に下がる。それぞれ２６９万円、２０８万円だ。40代の半分以下である。今の40代に比べて経営能力が低いのか、それとも早期に引退した層が若く後継した息子世代から収入を得ているのか？　お金のかかる若い世代に家族所得を多く配分しているのか？　今回のアンケート結果では解明できなかった。

社員給与が一番高いのは30代の３９９万円で、同世代の役員（３３８万円）や個人農場（３０３万円）を上回る結果が出た。年齢が高くなるにつれ給与平均が下がる（40代・２７９万円、50代・２２２万円）。30代の社員が農業法人の幹部として働き、もっとも高い報酬を得ていることがみてとれる。一方、60歳以上では１３２万円と全階層でもっとも低くなる。これは農業法人の給与体系を示しているというより、短時間勤務の高齢者を採用する傾向の表れだろう。

規模別では1人が1位！

農場・法人の規模（専従人数）で年収の差は見られるか。

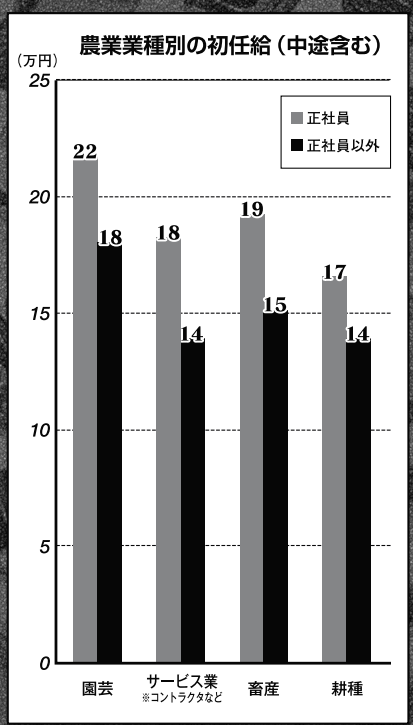
１人が1位（４３７万円）になっているのは予想通りの結果か。２人（３７４万円）、３人（２６５万円）になると下降するが、４～５人で４００万円を改めて突破する。２、３人は家族経営の範囲で、４人を超えると一気に事業拡大し、規模の経済が働いているということか。

初任給、トップは東京の27万円。都市圏が上位に

都道府県別の農場・農業法人初任給（中途含む）

都道府県	正社員	正社員以外	都道府県	正社員	正社員以外	都道府県	正社員	正社員以外
北海道	20万円	16万円	石川県	22万円	—	岡山県	17万円	14万円
青森県	15万円	19万円	福井県	21万円	14万円	広島県	17万円	14万円
岩手県	16万円	12万円	山梨県	27万円	—	山口県	16万円	—
宮城県	17万円	—	長野県	22万円	14万円	徳島県	13万円	—
秋田県	15万円	—	岐阜県	22万円	—	香川県	18万円	15万円
山形県	17万円	15万円	静岡県	22万円	17万円	愛媛県	19万円	—
福島県	18万円	14万円	愛知県	23万円	—	高知県	7万円	—
茨城県	21万円	16万円	三重県	19万円	16万円	福岡県	19万円	12万円
栃木県	20万円	16万円	滋賀県	18万円	—	佐賀県	17万円	14万円
群馬県	21万円	14万円	京都府	17万円	13万円	長崎県	15万円	13万円
埼玉県	22万円	22万円	大阪府	18万円	23万円	熊本県	18万円	12万円
千葉県	20万円	16万円	兵庫県	20万円	18万円	大分県	16万円	14万円
東京都	27万円	—	奈良県	20万円	30万円	宮崎県	17万円	14万円
神奈川	24万円	15万円	和歌山	18万円	18万円	鹿児島	17万円	15万円
新潟県	17万円	11万円	鳥取県	—	—	沖縄県	18万円	14万円
富山県	—	—	島根県	15万円	14万円			

初任給、園芸がトップ



左の表、右のグラフともハローワークのホームページ（www.hellowork.go.jp）掲載の農業関連求人情報655件をもとに、編集部が独自に作成。

6～9人以上になると再度、下降線をたどり、30人を突破すると若干上昇する結果となった。

最大規模の50人以上（役員含む）では平均年収が269万円。他産業と比べても、中小企業として立派な給与水準といえるだろう。

初任給水準（中途採用含む）はどうか。ハローページのホームページに掲載されている農業業種の求人広告655件から編集部が集計した。全国平均は、正社員が19万円、社員外は16万円となった。中小企業平均と比べても遜色ない。都道府県別にみると、上位を占めるのが東京都（1位・27万円）、神奈川県（3位・24万円）、愛知県（4位・23万円）など、生活費の高い大都市圏だ。最下位は高知県の7万円で、次いで徳島県の13万円だった。

業種別には、園芸分野が正社員（22万円）・非正社員（18万円）の双方で、初任給平均のトップとなった。続く畜産、耕種、サービス業では正社員17～18万円、非正社員14～15万円と優位な差をみられない。

年収を増やす見通しはあるか。個々の農場に聞いてみた。

「収入は今後も確実に増える（施設園芸／千葉県・46歳）」と応えた農場主は、高単価のお中元需要にしっかり応えられれば利益率が向上し、給与に還元できるという。現状でも市場を通さず全量直販で、売り先である宅配、小売、ホテルの比率を付加価値に応じて変えていく戦略だ。

年収アップの秘訣は経営者の心構えにあり

宮崎県の茶生産法人社長は「売上よりコスト削減が給与アップへの近道」と強調する。「利益が出せる価格で売れるように日々、ムダなコストをカットしている。そうすることで社員の給与も売上に対する成果主義で上げられる」と根拠を明かす。

収入を上げていくモチベーションを「2年後に息子が入ってくるから（露地野菜／新潟県・51歳）」と応えた人もいた。「今のうちに面積を増やして、家族団結して所得向上に励む」と意気揚々だ。

「成果が上がらない限り昇給しない（果樹／長野県・48歳）」――みもふたもない正論だが、この経営者は一貫して昇給を続けている。「どんな状況でも上がる環境を作ってやるのが俺の仕事」と自らが成果主義を背負っている。

依存心が年収を下げる

下がると答えたのは2人だけで、理由も共通している。

「このままでは減少する。農政が専業農家の利益を確保できる方向に向かうべき（畑作／北海道・62歳）」

「補助金収入が大半なのに、役員5人の給与は皆1000万円以上。国の政策が変われば、自分ら若手幹部の給与にしわ寄せが必ずくる。危機感はあるが、どうしていいかわからない（コメ／愛知県・29歳）」

国への依存心から脱却しない限り年収アップは望むべくもない。

「妻に払っている年2回のボーナスを増やしてやりたい。そのために今の不安定な市場7割、安定した直売3割の比率を逆転させたい（施設園芸／山形県・43歳）」とは愛妻農家の弁。

「もっともらいたい」より「もっと払ってやりたい」が収入アップの本質かもしれない。

農業は特殊ではない

こうして年収データとその背景を突き詰めると、何も農業は特殊な産業ではないことがわかる。他産業と比較しても年収が著しく低いわけではなく、「高いところは高い」「低いところはそれなりの理由がある」という極めてシンプルな結論に達する。

COLUMN

目指せ1000万円超！ 高額所得者の共通点は？

上位3％を占める年収1000～1500万円の経営者は、個人・法人にかかわらず、営業外収入（助成金）の比率の高い大規模コメ・畑作生産者が多い。売上と助成金、両輪の「規模の経済」によって〝農業で1000万円超え〟は可能なのだ。「補助金なくしては今の収入はありえない。兼業農家の何十倍も税金を再投資している（千葉県）」のは確かだ。

このモデル追求だけでは、最上位2％の〝1500万円超え〟は果たせない。この層に共通するのが、確固たるビジネスプロセスを実現していること。売り先と信頼関係を築き、生産から加工、販売までの一連の仕組みづくりだ。「今も失敗の連続だが、ビジネスはそこからしか成長しない（畜産加工／宮城県）」と言い切れる。

もう一つの共通点は〝忙殺〟的な仕事量だろう。生産や流通、加工など、複数の組織の代表を兼ね、一人何役分も動いている。「これだけ働いて俺の年収なんて2500万円。そんなものだよ」――これが高額所得者に共通する一番の本音かもしれない。

② 給与・所得が上がる農場のなぜ？

農業法人のトップに聞く 成長と昇給の仕組み

人材難に悩む農業法人は少なくないその大きな理由は、従業員が望む待遇条件と農業法人が提供できるそれとに大きなギャップがあるからだ。そんな中、従業員に対して一定の収入を約束し、昇給も実現している農業法人もある。ここでは、そのトップに従業員および自身の収入に対する考えを聞いた。

雇用条件のよさは離職率の低さに裏打ちされる

琵琶湖畔、広大な水田地帯の一角に事務所を構える㈱グリーンちゅうず（滋賀県野洲市）は、作業受託を目的に1991年に発足した。総契約面積157haという大規模な圃場で、コメと麦のほか、大豆やキャベツを栽培している。

現在の役員・従業員（社員）数は10名。平均年収は692万円である。

「今のうちの社員は、農業をやりたいから入社したわけではないと思います。きっと地域の中小企業に勤めるのと同じような感覚だと思います。そのために現在の給与条件にしてきたのですから」

と田中良隆社長が語る通り、同社の雇用条件は整備が行き届いている。福利厚生や就業規則はもちろん、給与規則にも明快な昇給モデルがある。年に1度の海外研修旅行も実施している。設立から17年間で退職した社員は、体調不良が原因の1人だけ。驚くべき離職率の低さが、社員が安心して将来設計を立てられる環境であることを物語っている。

大卒初任給は月17万200円。これは百円単位まで野洲市の公務員と同じ設定だ。機械の修理スキルやマネジメント職などに対する職責手当はないが、扶養家族がいる場合は配偶者1万5000円、子ども1人あたり5000円の家族手当がつく。加えて夏は2カ月、冬は3カ月分をベースに賞与が支給される。

昇給は年1回で、おおむね年間12万円のアップ。昨年実績で、最年少の25歳社員で年収380万円、36歳社員では580万円を支給したという。

「少なくとも滋賀県内の農業法人のなかでは、トップクラスの条件ではないか」と田中社長は胸を張る。

そもそも同社は、リタイア農家が所有する農地の受け皿となるべく、農協の営農課長だった田中代表が独立する形で立ち上げたもの。琵琶湖畔には耕作に適した広大な平地があるが、同社のある野洲市は大阪まで1時間、京都まで30分という土地柄、農家の兼業化率が高く、昭和の終わり頃から農地が動き始めていた。

兼業農家の高齢化に伴って同社の契約面積も右肩上がりに増え続け、発足当時20haだった圃場は2003年に100haを突破。前述の通り現在は150haを超えている。それに比例するように、発足当時3人だった従業員も「10～15ha増えるごとに1人増」（田中社長）というペースで増やしてきた。

一般的に穀物栽培では年間を通して仕事量を平均化するのが難しく、周年雇用に支障をきたすことが多い。同社の場合も転作を行なうことで、転作奨励金を手に入れると同時に効率的な作業ローテーションを組んでいるが、同じコメでも多品種を

導入することで、さらなる効率アップを図っている点が興味深い。

ちなみに売り先は4割が大手の米穀卸などで、牛丼などの外食に利用されている。残りのうち3割が農協、2割が地主で、1割が地元の保育園給食や料理店だ。スケールメリットを追求する大規模経営だけに、管理コストのかかるエンドユーザーは狙わず、大口の顧客を確保しているのも特徴である。

「野洲市内の農地のうち、我われが預からせていただいているのは6～7%にすぎず、まだ規模拡大の余地はある。たとえば水管理などの簡易作業はシルバー人材に任せ、社員はマネジメント職にシフトさせていきたいので、単純に同じペースで正社員を増やすわけではないが、今後も契約面積の増加に応じて雇用も増えていくのでは」（田中社長）

大規模であればこその事業モデルではあるが、今後各地で農地の集約が進むのは自明の理。経営理念の実現と人材評価のアップという好循環を成しえている好例として、参考になろう。

3期目で黒字転換、経営者の年収は120万円アップ

すでに創業17年の歴史を持つグリーンちゅうずとは対照的に、今年3月で4期目を迎えるという、創業して間もない農業法人のトップ、およびその従業員は、どのぐらいの給料を手にしているのか。

「昨期ようやく黒字転換したばかりですので、参考になるかどうか……」と控えめに話すのは、三重県伊賀市で23haの水田を経営する㈲ファーム松宮・宮浦清巳社長。同社では関西圏ではブランド米として認知されている、伊賀米（コシヒカリ）を生産・販売している。全量を売り切っているが、販路の多くを大阪にあるレストランや料亭などの外食、また「人脈が広いみたいで（笑）」という宮浦社長の人柄もあって、口コミで知った個人客からの注文も多い（ネット通販は行なっていない）。ちなみに、宮浦社長は32歳、女性の農業経営者である。

農家出身でもなく、大阪府出身・在住で伊賀の地とは接点がなかった宮浦社長。ただ、伊賀には、たまたま父親の家と2ha弱の農地があったこともあり、起業する。資金は「会社経営をしていた父親の退職金を借り受ける形」で、倉庫や農業機械など設備投資を行なった。第1期の年商は2500万円。第2期もほぼ同じ数字であった。

「当時の年収は240万円ぐらい。3名いる従業員も私とほぼ同じ額でした」

その頃の経営規模は、13ha。借地をしようとしても、なかなか地域からの理解も得られなかった。しかし、一昨年以降、「徐々に農地も任せるといってもらえるようになったのが大きい」と、宮浦社長。昨年度は年商3000万円を達成。本年度は年商3200万円を見込んでいる。

「従業員に夏冬のボーナスを10万円程度と、わずかですが出せるようになりました。5万円ぐらい昇給もできるようになりましたね。私自身の年収は360万円になりました。『経営者なんだからもっともらえば?』という意見もあるかと思いますが、売上に占める人件費率はほとんど変わっていません。次なる投資のための準備の方は大事だと思っています。でも、会社が成長すれば、そうですね500万円ぐらいは欲しいかな」

「あと2haぐらいで規模は十分」と一定のめどがついている。その後は自社生産の伊賀米を使ったおにぎりを提供するカフェを出店するなど、生産・販売以外の事業を展開していきたいとのこと。農業経営者としての給料が現時点で低くても納得ずくなのは、将来の経営目標を本気で実現させたいから――。宮浦社長からは、静かな意気込みが伝わってきた。

家族経営の農家に聞く 成長と昇給の仕組み

農業経営の理想の経営形態は、家族経営であるという農業経営者は多い。とはいえ、その分、経営規模が限られてくることもあり、収入を増やすのは、ちょっと工夫が必要になってくる。そこで、本稿では、法人化していない農家に、収入をあげるための経営努力を中心に話を聞いた。

「もらいすぎでは?」と農業者も実感

三重県四日市市でコメ48ha、小麦45ha、大豆48haを営む加藤剛氏。両親と妻、弟の計5人で経営を行なっている。平成20年度の年商はゲタ対策交付金とナラシ対策を含めると約1億4500万円（交付金を除くと8900万円）。36歳と、家族の中で一番の働き手である加藤氏の年収は850万円。ボーナスは年6カ月

分支給されている。精米配達を担当する加藤氏の妻には400万円が、弟には750万円が支給される。なお父親は500万円、母親は360万円とのことである。国の農業政策に従った結果としてのこの年収についてどう思うかと聞くと、「正直な話、もらいすぎという気持ちがないわけではないです」と、加藤氏。

地域では離農者が増え、ますます農地を集積することができる。今以上に、交付金が増やせることになるわけだが「今もあまり休みが取れていなくて、給料が減っても休みたいぐらいですね」。

つまり、さらなる規模拡大は、家族経営のレベルを超えてしまうということである。とはいえ、将来的にはさらなる低米価、各種交付金の見直しがあると考えると、現状のままでいいとは思えない……。

そこで、加藤氏が挑戦しようと考えているのが、コメの主要品種を変えること。具体的には、その多くを系統に出荷しているコシヒカリから、売り先が決まっており実需者のニーズが高まっている「ミツヒカリを増やしていきたいですね」と話す。

「納得してくれる」取引先の数で収入を増やしていく

神奈川県三浦半島の丸次農園は、代表・木村治夫氏と妻、そして常時雇用スタッフ1名の3名体制で畑作を行なっている。繁忙期に雇用する臨時スタッフの給与も含め、年間人件費の総額は2500万円。そのうち夫婦の年収は、木村氏は1100万円、妻540万円の合計1640万円。常時雇用スタッフは360万円で、残りの500万円が臨時スタッフの給与という内訳である。決して大規模でなくとも高収入を実現している、家族経営の好例といえるだろう。

栽培しているのは、秋から春にかけてはダイコンとキャベツ、春から夏にかけてはメロンとスイカ。当地ではスタンダードともいえる品目だが、昨年の場合、1・9haで4400万円を売り上げた。10aあたり約230万円をたたき出している計算になる。

「反収200万円は譲れない。このラインだけは維持しようと毎年努力している」。そんな木村氏が取り組む経営戦略は、「内容重視の直販」だ。20年ほど前に飛び込み営業を行なって以来取引のある地場スーパーに直接出荷を続けているほか、メロンとスイカは高級ホテルや個人客にも直販している。以前は農協にも出荷していたが、直販路線の拡大と反比例するようにその割合は減り、現

「農通コンサルティング」がみなさまの経営と暮らしを応援します!

こんな **ご相談・ご質問** に応えてきました。

Q

- **パートさんの労働保険加入**はどうすれば良いのでしょうか?
- **今入っている保険（生保・損保）**で、将来本当に大丈夫でしょうか?
- **個人事業**なのですが、**法人化**した方が良いのでしょうか?
- **農協以外で借入**をしたいのですが、どのような制度があるのでしょうか?
- **青色申告と白色申告**ではどちらが有利なのでしょうか?
- **将来の相続**について、今からどのような対処をしておくべきでしょうか?

実践的専門家集団による総合的な相談システム

統括チーフ・コンサルタント
藤　田　秀一郎
ファイナンシャル・プランナー（CFP®）
千葉エフピー協同組合　代表理事
公的機関貯蓄相談員

農通コンサルティング
会員募集中!!

窓口1つで多様な相談・質問ができます!
相続／資産／経理／財務／法務／労務／年金／保険 の各相談
その他 法人設立・知的所有権訴訟・IT化 等の相談

詳しい資料をお送り致します
本誌綴じ込みの資料請求ハガキにチェックするだけ!!

■お問合せ・お申込みは　㈱農業技術通信社
月刊「農業経営者」農通コンサルティング 担当
0120-555-184　FAX03-3360-2698
Eメール：**cfp@farm-biz.co.jp**
ホームページ：**www.farm-biz.co.jp**

「農通コンサルティング」年会費（税別）

月刊「農業経営者」購読者 個人（組合・法人含）	￥30,000/年間 （¥2,500/月）	非購読者	個人料金	￥60,000/年間（¥5,000/月）
			組合・法人料金	¥100,000/年間（¥8,333/月）

※書類作成・手続業務・訴訟時の弁護士費用等、業務内容によっては別料金がかかる場合がありますが、その場合には事前にご案内いたします。

在の取引はゼロである。

「以前は相場の影響を受けやすく、売上が不安定。大豊作でダイコンに値段がつかず、廃棄処分にして補助金をもらったこともあります。畑で廃棄数を数えているうちに自分がやっていることに疑問が湧いてきて……。人に値段をつけてもらうのではなく、自分で値段をつけ、それに納得してくれるお客さんに買ってもらいたい」（木村氏）

もちろんダイコンやキャベツなどは同じ関東でもライバル産地が多いだけに、相場の影響をまったく受けないわけではない。それでも全量取引を前提に、「最低価格を保障していただくことで、採算ラインを守っている」（木村氏）という。

取引先とのこうした信頼関係の背景には、高品質・高食味を追求し、新しい情報や視点があれば常に取引先に提案するという、木村氏の積極的な姿勢があることも無関係ではないだろう。

三浦半島といえば、丘陵地が入り組んだ複雑な地形をしており、農地の集積がままならない地域。栽培品目も決して特別なものではないが、信頼できる取引先を確保して契約的栽培を確立し、利益率を高めていくことも、給与の引き上げに有効といえるだろう。

給与額よりも、あげ方が大事!? 農場スタッフから見た給与とは

スタッフにもっと給与をあげたい――そんな想いを抱く経営者も少なくないだろう。だが、スタッフ自身は給与についてどう考えているのだろうか。額だけみれば少ないとはいえない給与を稼ぐ、現役農場スタッフ2名に話を聞いた。

出来高性なら、やり甲斐も出る

Hさん

年収／約240万円

20代／女性京都府／露地野菜ほか

いまの農場に転職して手取りが10万円から18万円に大幅アップした。ただ、以前は社宅に食事付き。諸事情あって今の農場に転職したが、都市部から離れていて住居に選択肢が少なく、かなり高い家賃のマンションに入居せざるを得なかった。食費や場所がら必要になった車のローンなど支払いが増えた分、手取りの給与が増えたからといって自由に使えるお金が増えたわけではない。

といっても、給与は生活に困らない程度いただければ十分。それより問題なのは、以前勤務していた農場ほど仕事にやりが見出せないこと。以前の農場では、仕事の中で私なりに目標をたて、実現していこうと頑張ることができた。家族経営で全体が見えたこと、お客さんと接する機会があったこともやりがいを感じさせてくれていたように思う。規模が大きく組織としての仕組みもできている今の農場には、これが会社なのかと感じることもある反面、上からの指示でただ手足を動かしているだけのようで窮屈さも感じている。社長の目標と実際の経営が一致おらず、何のための作業なのかいまひとつはっきりしない。好きな農業を仕事にできているだけで十分だと自分を納得させるほかないのかもしれないが、できれば目標に向かってやりがいを感じながら仕事をしていきたい。例えば、ボーナスが出来高性なら、自分がしたことの成果も実感できて、働く姿勢もかなり変わるような気がする。

給与がいいだけでは続かない

Tさん

年収／約350万円

30代／男性甲信越地方／果樹

給与は、夏場と冬場で若干変動する仕組みで、月給にすると平均20万円ほど。研修生になったばかりのときには16万円ほどだったが、その後社員になって以来、毎年ある程度の昇給もある。結婚や出産などといったこちらの生活の変化も社長が見てくれているのか、そうした節目でも昇給している。ボーナスも年2回出ていて、仕事の成果がその額に反映されているようでモチベーションもあがる。

給与についてこれといって不満はないが、将来のことを考えるようになり、農業に退職金がないことが気になりだした。いまは共働きをしていて生活に困るようなことはないが、自分だけの収入で家族を養っていけるほどでもないだけに、なんとか今のうちに貯金をしておく必要性を感じている。

ただ、自分の実感や辞めていったスタッフをみてきた限りでは、仕事を続ける上で給与は一番重要な要素とは言えないような気もしている。辞めていく人には、農場や経営者との相性の問題で辞めていくケースが多い。自分自身も給与がよければそれで満足かというとそうでもない。むしろ、そのほかの要素でこれまで続いてきた気がする。うちの社長はそんなところもしっかり考えてくれていたのだろう。もちろん昇給は大歓迎だが……。

③ 給与を決める根拠はありますか？

経営者の頭の中にある評価は正しくとも不完全！

従業員にとって、実は給与の額はあまり大きな問題ではない、ということを案外経営者は知らない。一方従業員も経営者が何を基準にして給与を決めているか分からない。では、どうすべきか、経営者が評価の基準を明確にし、従業員に伝えていくことである。

巷には給与制度に関する書籍があふれている。

給与の額ではなく査定が明確かどうか

経営者であるあなたは、（家族を含む）従業員の待遇、特に給与をどのように決めているか。中小企業の多く、まして農業法人および法人化していない農家の多くは、経営者の裁量でほとんどを決めていると思う。それ自体間違いだとは言い切れないが、「こいつにはこれだけやろう」という金額を決めるのに、根拠があるだろうか。もしまったくなく、経験や感覚的なもので導き出しているというのであれば、ちょっと待ってと言いたい。

従業員と経営者の間にコミュニケーションが存在しえない大企業のような場合とは異なるので、経営者が決めること自体、決して否定するものではない。おそらくは評価表の基準は、見えないものの、頭の中にはあるのだろう。だが、やはり明文化されていなければ、従業員から見れば何もないのと同然だ。

加えて、従業員にとって、給与の金額はそれほど大きな問題ではないことが多い。金額は多くても多くても、もっともらいたいという際限ない欲求が出てくるが、これは自分の中で割り切ればある程度コントロールすることができるからである。

しかし、どれだけ頑張ればどのぐらい上がるかというのが見えないと、従業員は不安にさいなまされる。今回の特集を組む前に、農業法人で働く従業員の不平不満を聞いたことがあるが、その多くはこのようなものだった。

「勝手に給与額を変更され、何の説明もなかった」「入社の条件と違っていた」「昇給がないのが暗黙の了解になっている」……。

思い当たる節はないだろうか。

しかし、これらの従業員の不満不平は、農業法人に限った問題ではないが、ある程度は経営者側からの働きかけによって解決できるものである。

まずは、経営者自らがすべきことがある。従業員に納得して働いてもらい、業績を上げていくために「儲けの構造」を経営者自らが再認識し、経営方針をきちんと決めることである。

次に、方針を決めたら、従業員に経営情報を公開することである。単なる労働力を従業員に求めているのであればその必要がないが、社員の頑張りやスキルアップが業績向上につながると期待するのであれば、問題意識を共有する意味でもやった方がいい。だが、これらは大前提である。

さらに、進んで行なうべきは、給与決定のルールを明文化することである。農業生産法人でも賃金規定もなく、就業規則も定めていないというケースは少なくないが、組織、経営者と従業員の信頼関係を醸成する上では必要不可欠である。

また、会社の業績向上と同時に、従業員の生活が向上することを、常に語りかけることも忘れてはならない。先述したが、金額の問題よりも、経営者から従業員に対して給与が上がるための道筋がしっかり提示されないことの方が、従業員にとって苦痛なのである。

このように、給与を決める根拠は、経営者自身が考えていることで十分である。それが仕組みになっていないから従業員との間で軋轢が生じる、という原則をお忘れなく。