



続

実践講座…したたかな農業を目指す会計学

入るを計り出を制す！

第三十一章

人材と雇用の話③

能力評価と就業規則の活用方法

齊藤義崇

1973年、北海道生まれ。栗山町在住。2014年、普及指導員を退職し、実家の農業を営む。経営は和牛繁殖、施設園芸が主体。普及指導員時代は、主に水稲と農業経営を担当し、農業経営の支援に尽力した。農業法人の設立、経営試算ソフト「Hokkaido Naviシステム」の開発、乾田直播の推進、水田輪作体系の確立などに携わる。

父の活券と小言はほどほどに

親子継承の慣習に、「息子はまだまだだ」「全然わかったらん」という表現がある。度が過ぎると、同性の親子ゆえに、継承が難しくなる場合も少なくない。残念なことに、経営を継ぎたいと希望する後継者がいても、諍しやがいが多く、一旦は就農した子が家を出て異業種の企業に就職するケースもある。わが家の事情を棚に上げて、他人様の経営事情を云々というのは遠慮したい部分もなくなはないが、外から冷静にアドバイスを送ることができるなら、経営者の父と折り合いがつかないために起こる、経営継承のトラブルには心がけるべきポイントを伝授したい。

まず、後継者の側のポイントは二つある。一つは、異業種の企業に就職して家を離れてみることである。サラリーマンとして勤めると、上司や同僚との人間関係を円滑に進めていくにも、努力が必要であると思

知らされる。実はこうした経験が家族経営を継いだのちに生きてくるのだ。経営者である父を気むずかしい上司と割り切ることも、ときには必要である。いくら小言を口にしても子供を可愛く思わない親はいない。上手に接するコツは、父を経験豊富な上司あるいは先輩と考えることである。そうすれば、学ぶべきところや反面教師にするところ、協力することができるだろう。

よく親御さんと別居したり、二世帯住宅にしたりする農家が多いのは、上手な距離感を保つための最善策なのかもしれない。迎合ではなく、適度な距離感を保つことを心がければ、ストレスは軽減されて仕事の効率率が上がり、父の信頼を勝ち取れるだろう。長い目で見れば、それこそが経営を強くする何よりの近道で、強化した経営を継承できれば、自分のやりたい経営を進めやすくなるのだから。

くことが、自らが引退した後も続く
強固な経営になるのだと思う。

しかしながら、農業界では経営を
いかに良くしていくのかという話に
なると、最新鋭の機械をはじめとす
る技術論に走りがちで、人と雇用の
話は遅れているように感じている。
そこで今月は、人材と雇用の三話目
として、前述した能力評価に加えて、
人に働きがいを与えるベースとなる
就業規則について話を進めよう。

能力評価のポイントと 評価結果の活用方法

人は誰しも、高く評価されれば、
素直に嬉しいと感じるだろう。そし
て、やりたいことに向かって突き進
むときも高揚するが、ともに働く人
から認められれば、モチベーション
がさらに高まるものである。今年か
らようやく人を雇用し始めた私に、
能力評価について語る資格はないか
もしれない。だが、試行錯誤をして
いる最中だからこそ、実況中継の要
領で整理してみようと思う。

表1は現場で農作業を行なう人の
能力評価表の一例である。最大の特
徴は固定資産別に評価項目を整理し
ている点だ。おもに貸借対照表の借
方にある固定資産の勘定項目別に評
価項目を設けている。評価対象は経
営陣を含む固定資産を扱う業務に携

わる人たちで、「○：できる」「△：
ややできる」「×：できない」の3
段階で評価してみた。

一見ざっくりとした評価項目だと
思われるかもしれないが、経営者の
頭の中にある感覚に近いのではない
だろうか。例えば、スコップやブラ
ウなどの道具や機械の扱いを一つひ
とつ評価しては切りがないし、
道具や機械、車両などは頻繁に使う
ものと減多に使わないものがある。
それらを個別に評価したとしても、
同じ点数でカウントするのに疑問が
生じる。それならば、固定資産の勘
定科目別に評価項目を設定するくら
いが実用的というわけだ。

表1の評価対象はわが家の場合、
現在の経営者である私と、経営を私
に移譲した父、新たに今年から雇用
した従業員の3人が該当する。家族
だけでも、従業員が1人で明らかに
能力を把握しやすい場合でも、こ
うした表を作成して能力評価をして
みるとよい。

表1の集計結果を見ると、私と父
の腕前はほぼ同等であることがわか
る。その理由は「×：できない」と
いう評価が一つもないからだ。また、
「○：できる」「△：ややできる」に
ついては、それぞれの経験や得意分
野があり、違いが見られる。それ
に対して従業員はできない項目が6つ

あり、私や父と比べるとまだ能力に
差があることが明らかである。
では、この結果を踏まえて、経営

者はどのように考えて行動に移した
らよいのだろうか。次の3つのポイ
ントで考えることにしよう。

表1：能力評価表の一例

【評価方法】 経営者が評価項目ごとに「○：できる」「△：ややできる」「×：できない」の3段階で判断する

勘定科目	評価項目	経営者(私)	従業員	前経営者(父)
土地	農場にとっての土の善し悪しをきちんと評価できる	△	×	○
	土づくりのための機械操作ができる	○	△	○
	農道、進入口、圃場など農地全般のクセを把握している	○	○	○
	効率良く作業をすることができる	○	△	○
機械装置	機械・器具の基本操作ができる	○	○	○
	機械・器具の応用操作とトラブル回避ができる	○	○	○
	機械・器具のクセが把握できている	○	×	○
	機械・器具の部品交換や修繕ができる	○	×	△
建物・構築物	施設の基本操作ができる	○	○	○
	施設の応用操作とトラブル回避ができる	○	○	○
	施設のクセが把握できている	△	○	○
	施設の部品交換や修繕ができる	△	○	○
車両運搬具	車両運搬具の基本的な扱いができる	○	○	○
	車両運搬具の応用的な扱いができる	○	○	○
	車両運搬具のクセが把握できる	○	○	○
	車両運搬具の部品交換や修繕ができる	○	×	△
器具・備品	工具・備品の基本的な扱いができる	○	○	○
	工具・備品の応用的な扱いができる	○	○	○
	工具・備品のクセが把握できる	△	×	○
	工具・備品の部品交換や修繕ができる	○	×	○

【評価の集計結果】

	経営者(私)	従業員	前経営者(父)
○：できる	16	12	18
△：ややできる	4	2	2
×：できない	0	6	0

まず1つ目は、○△×の3段階評価がきちんと給与・報酬に反映しているかである。家族経営でやってきた農業経営ではよくあることだが、従業員の作業能力は経営者を中心に考えると明らかに足りないという評価になる。その一方で、雇用したからには責任が生じるのも事実である。給与・報酬はあらゆる要素の積み上げによって決定される。固定資産を扱う技能もその一部で、雇用する際に相手にもその旨を明確にしておかなければならない。

2つ目は、従業員の「×…できない」と評価された項目について、その理由を精査しておくことだ。作業経験が乏しくてできないのか、教えないのかを整理しておくべきである。経営の大小や任せている仕事の内容によって状況は異なるものの、わが家では、固定資産に該当する道具や機械、車両等の扱いは、私と父、従業員の3人は同じレベルに高めておきたいので、外部の研修に出さずに済む課題ならば、十分な技能レベルを習得するまで諦めないで教えることが重要だと考えている。

最後の3つ目は、現在の経営者である私と前任者の父との技能の差について述べておきたい。これは、冒頭のよもやま話の後継者側のポイント

トの2つ目と重なる点だ。感情的な色眼鏡で判断しがちなので、冷静な評価を行なうことが前提となる。その上で自己評価をいかにして埋めるのか。ここには大なり小なり葛藤が生じることだろうと思う。曖昧ではないので、前任者である父の小言は尽きなんとかしていくべきである。

従業員やスタッフの多い経営では、部署や部門が明確に分かれて分担しているの、固定資産の項目別に整理する方法は適当でないかもしれないし、人数が増えれば絶対評価で判断する場面も出てくるだろう。しかし、大事なのは評価項目を明確にして、3段階なり5段階なりの絶対評価をすることにある。

人の能力評価は経営者の重要な責務である。偏見ではなく日々の作業の進捗を客観的に捉え、論理立てて評価をしておかなければ、給与・報酬の決定などの際にもめ事の火種となりかねない。そうした事態を避けるべく、少数であれ大勢であれ、働く人の技能や特性を工夫して表に整理しておくことが求められる。家族経営から新米社長となった私も、経営者を中心に、働く人のモチベーションを高めて最強の作業チームを編成したいという思いで奮闘している。

就業規則をつくる意義

わが家を会社化し、通年雇用をしてみても気づいたことがある。皆が口を揃えて言うように、農業は天候に左右されるのだが、雇用をした以上は仕事はコンスタントにないと、人を雇うことはできない。もちろん従業員に給料を払って、遊ばせておくわけにはいかない。人材をどう活かすのかを心得ておかなければ、ただ自分の取り分や経営の利潤を減らすことになるからだ。

加えて仕事好きで、自ら仕事を探し、寝る間も遊ぶ暇も惜しんで働く人は稀である。会社や組織の犠牲になつてまで働くほどの忠誠心が高い人も同じく稀であろう。仕事内容がきつく厳しいが頑張ろうと発破をかけても務まらないし、楽しく緩いだけの職場環境では経営成果が上がらない。働く人の義務と権利、鉛と鞭はどちらもバランス良く、タイミング良く必要である。

そのさじ加減の前提となるのが、「就業規則」であると私は理解している。実のところ、就業規則をつくらないほうが経営者にとっては都合が良いと考えている方も多いだろう。しかし、複数の人間が一緒に働く場合にはルールを作成し、それに基づいて行動する方が合理的なの

だ。そこで、わが社の就業規則を作成する過程でいろいろと勉強したので、人材と雇用の話のネタに、少しだけ紹介しようと思う。

まず、就業規則を作成する際に勉強したのは、社会保険や労働保険、世のブラック企業、労働争議、労働に関する裁判の判決事例だった。納得のいくまで調べた結果、必要なきだけ頼る約束で、社会保険労務士（以下、社労士）の方に会社の労務管理をお手伝いしてもらうことにした。農業で少人数といえ、プロの力が必要と判断したからだ。

次の検討項目は、労働災害が発生したなど万が一に会社が働く人の出来事によって生じる損害補償についてである。会社が従業員など働く人から訴えられるケースを想定して、民間の保険会社がそれらに対応する商品を扱っているのかを調べるところから始めた。というのも、就業規則は諸刃の剣で、定めた以上はそれに則した業務命令を求められるし、作成した経営者が社員より知識がなければ、足元を見られる可能性も生じてしまうからだ。万が一のリスクをいかにして防ぐのか。真っ先に思いついたのが保険であった。そこで、日頃から付き合いのある保険代理店の社長に相談をしたところ、実際に対応する商品が存在すると聞いて、

安心した。

就業規則そのものは、作成費用が惜しくなければ、雛形もあるので社労士などのプロに代書してもらえば容易に作成することができる。問題は、いかに実際の働き方に即したものであるかということである。

就業時間を例にとると、農業にはそもそも、労働基準法が定める労働時間の規定は正確には存在しない。極端に言えば、休日がなくてもいいし、何時間でも働いてもらうことが可能である。しかし、その条件で求人を出しても働いてくれる人が実際に集まらないのでは話にならない。給与を地域の賃金に合わせれば、休日もまた地域の事情に合わせたものになり、就業時間も同様となる。

検討を重ねた結果、北海道という土地柄も踏まえて、就業時間は農繁期と農閑期とに分けて設定した。4月～9月の農繁期は、平日が7時15分～17時30分、土曜日は7時15分～12時15分、日曜日は休日、祝日は休まない。一方の10月～3月までの農閑期は、平日が8時15分～17時30分で、土日と祝日を休みとした。また、いずれの時期も忙しいときには、振替休日と残業を時給換算して支払う。この程度の条件でないと、雇用人材がいないと判断したのだが、休

日なしでは経営者側も家族でゆつくりすることができないという結論に至った。

わが社の仕事内容は、夏であれば牛の世話とアスパラ収穫、冬はおもに牛の世話である。実際には、早朝も休日も私や家族は仕事をしているものの、社員やパートさんが休みの日は、緊急事態を除けば必要最低限の仕事しかしないようにしている。そのためには、平日に計画的に仕事を進めておかなければならないので、自ずと効率を上げるべく工夫して仕事をするようになった。就業規則の作り方次第で、仕事のやり方も変わることを思えば、じっくり練り上げたいものである。

最終的に完成した就業規則は、正社員、パートタイム、車両、出張、賃金と5つを基本に規定を設けたものとなった。社労士と雇用予定者、家族ともよくよく相談したうえで、最終的に私自身の納得がいくものとなった。雇う側と雇われる側、双方が働きやすい現実を就業規則とする。それが経営者にも雇われる者にも働きがいを与えるベースとなることを実感している。農業分野に有能な人材を呼び込むためにも、ともに長く働き続けてもらうためにも、就業規則を整備しておくことを個人的にはお勧めしたい。

図1：就業規則を考える際のポイント

