

実践講座：したたかな農業を目指す会計学

続 入るを計り出を制す！

第三十二章 人材と雇用の話④ 右腕と期待する社員の待遇

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。

武将の器量は統率力のみならず部下やブレーンの重用にあり

虎は死して皮を留め、人は死して名を残す。虎は死んだ後にその毛皮が珍重され、偉業を成した人は死後にその名を語り継がれるという教えを説いたことわざで、古来中国の武将、王彦章に由来するといわれている。

このように中国の武将の偉業は、現代に故事やことわざとして沢山語り継がれているが、なかでも人気を博しているのは600人を超える武将達が登場する三国志であろう。当然ながら、歴史好きの私は、横山光輝氏の漫画に始まり、ゲームや小説などで親しんできた。最近は忙しくなり、三国志に学んだ教訓を自身の経営の采配で楽しんでいる。

三国志に登場する武将のなかでも、劉備、関羽、張飛、諸葛亮の対立軸として並び称される曹操が、私の贔屓である。ときに残忍で悪の一面を描かれるが、あれは後世の人が劉備を正義とするために対立軸を悪として見せたほうがおもしろいからであろう。知勇兼備で、政治家、歌人としてもその名を後世に残すほどのマルチなところがとても素敵である。曹操にまつわる逸話からとくにお気に入りの一つを紹介する。

ある戦の行軍中、暑さでヘトヘトの兵士たちが喉の渇きを訴え始めたときのこと。当時は曹操も兵士のひとりだったが、すかさずその場面で「皆の者、もう少しの辛抱だ。この山を越えると梅の林がある」と声をかけた。すると、兵士たちは梅の酸っぱさを想像して口に唾を溜め、いつしか喉の渇きを忘れて歩を進めたのだ。曹操のひと言のおかげで行軍が無事に進んだというエピソードである。

なんと機転が利く、リーダーの発言だろうか。たとえそれが嘘であっても、仲間の兵士の士気を鼓舞し、行軍を乗り切ったことに変わりはない。苦しいときこそ皆にやる気を持たせる心理作戦には恐れ入る。

後に武将となった曹操は自ら兵法書をまとめるなど、兵法に精通しているが、参謀いらずに見えてそうではない。頭脳ブレーンを集め、大事なところは部下の進言に耳を傾けた。裁決は当然自分で行なったが、軍略のみならず政治も同様で、優秀な行政官は身分の上下に関係なく重用したとされる。三国志の醍醐味は奇策や機略、軍師や猛将の活躍だが、このような逸話から学ぶことも多く、それも楽しみの一つである。

多くの農業経営では経営者は作業者でもあり、采配ばかりをしていては十分な報酬が得られない。だが、戦略なくして経営をしていても、利益を生み出すことはできない。経営の発展や事業拡大を望む経営者にとって、経営戦略を立てるときにアイディアや知恵を示唆したり、作業の中核を担ったりしてくれる右腕は欠かせない存在である。今回はそうした「経営者の右腕」を雇う心構えをテーマに話を進めたい。

右腕には好条件を用意せよ

経営者は自分の報酬をどのように決めるべきかという話を以前に取り上げたが、覚えておられるだろうか。ポイントは出資に対する配当、作業をした労働報酬、采配が当たったときの成功報酬の3つである。このなかで従業員の給与にも共通するのは労働報酬だけだ。しかし、采配の一部を担ってもらう従業員にはその成功報酬を給与に反映することもある。その特別な待遇こそ経営者に右腕と認められた人材の証と言えよう。

そこで、一般的な従業員との相違も踏まえて、右腕となり得る前提、彼らの雇用条件と報酬について考えてみたい。

まず前提から整理してみよう。あくまでも従業員を想定しているため、将来的に役員に昇格することは

あっても、農業を自ら営みたい人は右腕候補にはならない。だから就農研修の受け入れは、右腕の養成になり得ないと私は考えている。それから、将来は独立したいと切望する人も、右腕に据えるには実はリスクが高い。ノウハウを習得してベテランの域に入ってから抜けられては、現場作業が回らなくなり、経営者が困るからだ。

整理すると、①農作業を覚えて熟達すること、②現場の実行部隊を引っ張り、長期的に働き続けてくれること、③ときには経営者に進言し、ともに経営発展に尽力してくれること、この3つは外せない前提である。雇う経営側も、この前提に個々の経営事情を加味した条件を整理してから雇わないといけない。雇用してからの変化を期待したい気持ちはわかるが、人間の根幹はそう変わらないと心得ておくほうがいいと思う。

次に彼らの雇用条件を考えてみる。農業経営の多くは世界中のどこを見ても家族経営が中心であることに変わりはない。経営を進める上で、信頼できる家族がその経営の中核を担ってくれることは、頼もしいことである。パートさんやアルバイトを雇うところまでは、家族労働が中心で過ごしてきた延長で済むかもしれないが、常時雇用、それも右腕を育成しようとするのであれば、考え方を根本から改める必要がある。

家族ならではの良さも沢山あろうが、天候に合わせた適期作業はサービスや義務なるもので対応し、農作業が長時間に渡るのも過酷でも我慢しているからだ。また、経済的な事情から働きに応じた給与が渡せなくても、土台となる生活ができるなら家族は耐えるしかない。経営に必要な資金の不足時に、家族の貯金で充当したり、専従者給与を還流させたりするのも同じことである。普通の会社であれば、会社の損失を自分の給与を払い戻してまで埋めるケースはあり得ないのだから。

しかし一方で、農業経営の経営者とその家族主体であることが、継続性を妨げる要因になり得るのも事実である。とくに高齢化や離農の増加の陰には、いまだに報われない労働があるように感じている。前回述べたように、雇用条件を就業規則で守ることは改革の一丁目一番地である。息子や妻、他人に関係なく、右腕となる人材には見合った報酬を渡す。社会保険などは無論のこと、雇用条件の第一に、マシな給与の提示ができるか、これがカギとなるであろう。

農業では、繁忙期とそれ以外の季節で作業量に差が生じるから致し方のないことだが、季節雇用や臨時の雇用では、右腕とは言えない。まず、常時雇用を行なえるのは、労働生産性が高いのは畜産や酪農である。さらに露地野菜、施設野菜、あるいは土地利用型の作物でも、周年稼働できる加工施設を整備したり、販売戦略が整っていたりする経営では、安定した仕事をつくりやすい。経営者とその家族だけでは休みが取りにくいからという理由で人を雇用することもあるかもしれないが、右腕を欲する以上は、晴れようが雨が降ろうが、季節を問わず仕事を平準化するしくみをつくっておきたい。

最後に報酬のことに触れておく。私は右腕であれば最低でも、現場作業をすべて任せられる程度の力量を備えてもらいたいので、地元にある会社の各種工事に従事する重機オペレーター程度の月給は必要だと考えている。ハッキリしていることは、年収２００万円の季節雇用では駄目だということだ。同じ作業量を自身がこなしても同額の賃金で満足できるのか、胸に手を当ててみよう。好条件を用意するほうが長く働いてもらえるだろうし、そのことが働き甲斐となれば申し分ない。簡単なことではないが常時雇用をし、右腕候補の雇用には、地域の標準的な月給を用意して誘うべきである。

農業従事者の報酬の実態

我が国では、給料をはじめとするお金の話を面と向かってするのを避ける風習がある。不躾に相手の給料や所得を尋ねれば、たいていは嫌がられる。しかし、経営の話をするうえでは重要なテーマである。経営者にとっては自らの所得は増やしたいが、パートやアルバイトを含む従業員にかける人件費を極力抑えたいというのが本音だろう。そして、自分の所得は公表したくないが、他人様の実態はできれば覗いてみたい、知りたい――そう思っている人も多いはずだ。

ところが、そのニーズに応える資料は入手し難いのが実情でもある。少なくとも農林水産省が公表している統計データには該当するデータがない。参考になるのは、農業経営統計調査（２０１５年）の所得の項目くらいだろう。個別経営と組織法人に分けて取りまとめているので、それぞれの公表データを見てみよう。

個別経営は、農外所得および年金等の収入を加えた総所得の全国平均は４９６万円で、前年に比べて８・７％増加している。そのうちの農業所得は１５３万円で、総所得の約３割に過ぎない。この数字は大小ある農業経営を十把一絡げに平均化した

ものなので、農業経営者の報酬のデータと単純に比べて考察するのは割愛したい。

他方の組織法人の農業経営収支より農業粗収益、農業経営費、農業所得、農業従事者数を品目別に抜粋したものを表1に示した。これらから投下労働時間当たりの農業所得を算出してみたので、参考までに眺めてほしい。法人経営の場合、農業所得から次年度以降の投資に充てる費用を割り当てるので、作業者と機械や施設などの時給を合わせたものと捉えてみるとよい。

傾向として、耕種の部門よりも畜産のほうが時間当たりの所得が大きいことがうかがえる。畜産は毎日の管理作業が大変と思われがちだが、労働生産性は優等生である。このようにデータを見てみると、野菜、花き、果樹部門の労働生産性が低いことに改めて気づく。土地生産性が高いため、新規就農者や収益拡大時に選ばれる人気の品目だが、十分な利益を上げるには、今後の課題に労働報酬を高める努力が必要であろう。

次にもう一つ、統計データから数字を拾っておきたい。農林水産省では、自営でおもに農業に従事している人を基幹的農業従事者と位置付けているが、2017年の農業構造動態調査によれば、その数は150万7100人だ。一方の農業経営体の雇用労働のうち常雇いの数は240万300人という。この常雇いの従業員のなかの一部が、経営者の右腕となる人材である。

そこで、正社員として募集のある農業分野の求人事情を調べられる範囲でまとめてみよう。

まず、公的な求人情報は全国組織、地方組織でも非常に少ない。全国農業会議所が運営する全国新規就農相談センターでは91件のうち、78件が正社員の求人だ。ローカルなところで北海道の情報を調べてみると、北海道農業公社が運営する北海道農業担い手育成センターの求人情報はわずか8件しか登録がない。非常に寂しい実態を知ることとなった。ハローワーク等に比べても機能していない実情が見える。

そこで民間が運営する求人情報をインターネットで調べてみると、第一次産業ネットには3713件、農家のおしごとナビに274件、あぐりナビ.comに974件の登録があった。このなかから雇用条件を正社員に絞ると、それぞれ267件、209件、877件となる。

表2に示した業種の内訳を見てみると、酪農と酪農ヘルパーの求人が比較的多い。北海道に限らず本州各地の酪農家が全国から人を雇いたいと求人活動をしている実態が見える。また、露地野菜と植物工場を含む施設野菜に比べて、畑作や稲作部門の求人情報は希少である。就業規則を整え、雇用条件を定めたうえで求人を出すと考えれば、大規模化が進んだ酪農や畜産に比べて、稲作や畑作などの耕種部門では正社員の雇用に慎重な経営が多いのだろう。春と秋に作業が集中するため、忙しい時には休まずに働き、その繁忙期が終われば暇になるという条件では、常雇いに慎重になるのも無理はない。

求人情報を眺めていると、いくつかのキーワードが目に留まった。まず「未経験OK」の条件である。実働10時間程度の現場作業を長期的にこなしてくれる現場スタッフを募集している場合、幅広い人材を集めるには有効である。酪農の場合は機械化も進み、未経験者でもこなせる作業環境を整えている農場も多いよ

表1：組織法人の1組織当たりの品目別の農業経営収支（全国）

項目	単位	耕種経営						畜産経営				
		水田作	畑作	露地野菜作	施設野菜作	果樹作	施設花き作	酪農	肉用牛	養豚	採卵養鶏	ブロイラー養鶏
農業粗収益	千円	52,477	71,862	141,970	111,109	36,849	69,810	239,985	456,325	695,389	642,250	247,951
農業経営費	千円	35,783	54,359	125,304	100,033	31,060	64,707	213,928	441,224	659,674	613,142	232,065
農業所得	千円	16,694	17,503	16,666	11,076	5,789	5,103	26,057	15,101	35,715	29,108	15,886
農業従事者数 構成員農業	人	15.66	7.19	11.20	11.07	14.38	9.52	7.24	6.27	17.46	30.47	4.71
投下労働時間	時間	5,207	5,497	6,249	4,620	4,939	5,119	6,748	3,978	3,813	3,165	4,299
投下労働時間当たりの農業所得(注)	円／時間	3,206	3,184	2,667	2,397	1,172	997	3,861	3,796	9,367	9,197	3,695

注：統計データより筆者が算出した

出典：農業経営統計調査　平成27年組織経営の営農類型別経営統計（経営収支）

うだ。経営者側にしてみれば未経験であれば能力給が発生しないので、明記された最低賃金で雇うことができる。規模が大きく雇用者の多い経営では、常に人が入れ替わるメリットも多く、活気のある職場づくりができるのかもしれない。しかし、修業期間を経て右腕にたたき上げるまでには時間も経費もかかるということは頭に入れておきたい。

次に、「将来独立したい方、歓迎」という条件もよく見かけた。人材を定期的に入れ替えたいというビジョンがあれば、作業スキルを覚えて独立していくスタッフの背中を押すことができよう。だが、現場作業の中核を担うところまで成長した人材がいなくなれば、生産性の低下を招きかねない。短期間の研修生という条件で雇えるメリットは有効に利用できるが、経営方針に照らして采配を間違えないようにしたい。

最後に「幹部候補募集」の文言は、農業関連企業の募集に多い。生産現場を持つ場合、農場長や現場リーダーという表現を用いる場合もある。なかには経営委譲したばかりの若い経営者が「右腕」を求めると明記している求人も見かけた。こうした求人はまだ少なく、稲作・畑作部門で見つからなかったのは残念である。

生産現場での求人に限れば、掲載されている給与は月給にして17万～30万円という条件が多い。能力給や残業代や諸手当、賞与の支給にもよるが、年収に換算して２００万円台の求人も少なくない。この条件で優秀な人材を雇えるのかと私は唸ってしまった。一方の専門職や実務経験を要する求人は年俸制で４００万円以上の案件ばかりだ。有能な人材を呼び込み、右腕として働いてくれることを期待するならば、こうした専門職の条件に近づけていく必要があるのではないだろうか。

表２：民間の業種別求人情報の件数

業種	求人サイト名		
	第一次産業ネット	農家のおしごとナビ	あぐりナビ.com
稲作	22	32	101
畑作	19	92	358
野菜（露地・施設）	77		
果樹	12	32	77
花き	11	25	48
酪農	106	77	231
肉牛	28	27	84
養豚	19	13	73
養鶏	4	8	44
競争馬	7	3	33
その他	74	61	350

注：各業種は重複を含む　（2017年7月21日時点）

農業現場に有能な人材を集めるために

我が地元の北海道で、農学部のある大学の卒業生が希望する就職先で一番多いのは、官公庁と関係機関である。農家１戸当たり４人いると揶揄されるほど関係機関には人材が豊富なのに、どうして農業現場に有能な人材が集まらないのか。私も普及指導員として北海道に就職した手前、大きな声では言えないが、年を重ねるにつれて頭を悩ませてきた問いである。

想像の域を出ないが、インターネットで就職活動をする学生が多いことを考えれば、給与の安さ、求人情報の入手しづらさがその要因に挙げられるだろう。大卒＝有能という線引きをするわけではないが、作業賃金だけの報酬で有能な人材を呼び込むのは至難の業である。作業賃金に加えて、いかに成功報酬を共有できる経営にし、アピールするのか。そこを問われているはずだ。

農家の仲間らと会うと、雇用についてはベテランでも新人でも悩みが尽きないことが伝わってくる。機械や土地を購入する際には即断即決するのだが、人の雇用に関してはその決断ができず、結論を先延ばししがちな姿勢も見受けられる。しかし、一期一会の出会いこそ、その瞬間を逃して後に後悔するのはもったいない。運・不運は付き物と腹をくくる場面も大事にしたい。

私自身、いまだ経験が浅く、雇用について答えは出ていない。漠然と見えてきたのは、有能な人材を雇うために必要なのは、利益を生み出せる経営にすること、安定した仕事を用意すること、働きに見合った報酬を捻出できることである。これからの日本の農業が産業として栄えていくためにも、苦労してでも個々の農業経営は充実させていかなければならないと思う。右腕を育成することも重要な投資である。能力に見合う報酬を用意し、リスクを回避しながらも積極的に養うことが、経営の継続・発展には不可欠である。

経営者は右腕だけでなく、両腕を万全にしておきたいものである。次回は「経営者の左腕」として、頭脳ブレーンの活用について触れたい。