

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！

第五十七章 事業拡大と経営者の自己実現②

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。

働き方改革をしたら元には戻れない

前回、事業拡大の実例に、アスパラガスのハウス増棟の話をした。私と妻、両親に、正社員1人とパートさんという小さい経営にしては、我ながら思い切った投資に踏み込んだと思うこともある。だけど、本音を漏らせば、前に述べた〝農家の働き方改革〟を実行した我が家は、もうそれ以前には戻れなくなってしまったのだ。家族だから我慢して働くのは仕方ない、という暮らしはもうできない（笑）。家族以外の従業員を雇用して、就業規則を整えた結果、家族も会社の一員として勤務時間が過ぎたら作業をやめるようにした。春のアスパラの繁忙期と牧草作業を除けば、余程の理由がなければ、延長戦には突入しない。ただ、その働き方で金額を合わせなくてはならないから、それなりのプレッシャーを抱えることにもなった。

とは言っても、増益を狙って事業を拡大するのに、面積や牛の数が2倍になったら、2倍の人数が必要になるようではダメだ。思った以上に利益が上がらない。ましてや農場主やその家族、従業員が勤務時間を超えて穴埋めをすることが恒常化するのは避けたい。作業のやり方を抜本的に変えるか、労働調整をするか、どこで作業時間を短縮するか、どの作業を機械化したら省力できるか――農場内の改善テーマを探して、解決していくのが近道だと信じている。

農場主が手を出さなくても稼働する仕組みをつくる

農場主が自身の労働だけで賄えない部分が出てきたら、自分が手を出さなくても稼働する仕組みを作り上げなければならない。従業員を多く抱えている経営者には、釈迦に説法になるが、家族経営から一歩踏み出そうとする経営者に話しておきたいことがある。

ここでいう「自分が手を出さなくてもいい」という部分は意外とネックになる。多くの経営者が、働き手に〝自分の分身〟を求めるからだ。自分と同じように作業をこなせないとイライラするし、自分より器用に片付けられてはおもしろくないという心情に陥ってしまう。そこで立ち止まっている方もおられよう。

でも、冷静に考えれば、どんなにあがいても私には手が2本しかないし、一日24時間しかない。思い描いている事業拡大の形があるのなら、それを実現するためには、自分以外の力をどうにかして借りなければどうにもならない。仕組みができるまでは農場主である私が頑張るけれど、その先は従業員なりパートさんなり、単発で作業を外注する相手に任せる。経営のビジョンを共有してくれて、働きやすい職場だと感じて、農場から生まれる産品を好きになってもらうのが一番である。

わかりやすい部分では、作業の合間とか休憩時間に「どう思う?」と、作業をメインで携わっているスタッフに意見を賜るようにしている。それは、私とは違う感度で見ている可能性が高いからである。相手の考えを曲げてまで私の考えを押し通す気は更々ないし、対話によって考えのシェアができるから、人為的な想定外のトラブルを防いでいる部分もあるだろう。

農業に限らず、仕事は単純な作業の繰り返しに見えるけれど、そうではない。夏の時期になると、パートさんがアスパラハウスの草とりにムキになっていることがある。「今日はこの範囲の草を叩いておきたい」と限られた時間で、休憩を挟みながら根気よくやってくれるのは、いまより草が大きくなったら大変になると予測できるからだと思う。そういう場面に出くわすと、経営者にとっては結果を追いかけるのが仕事だけれど、作業している人もある程度は

作業の結果を追いかけられたら、作業ごとに目標を持てるだろうし、作業のコツをつかみやすくなるだろうと思う。

幸い、私の農場で働いている人は、みんなアスパラが大好きだ。太くて甘くて柔らかい3Lサイズのアスパラを山盛りに出荷したいという思いを共有できているように感じられる。その目標を達成するために、作業の時間が短くても、仕事の質を上げて、出来栄えを追求してくれるから、手取り足取り教えるより、短時間で作業がこなせる秘訣なのではないかと、彼らから教えられるくらいである。

機械力と作業の変更で同じ労働時間でこなしたい

農場主の仕事は、農場が抱える大小の課題を整理して、必要なところに投資をして、解決していくことの積み重ねなのだとつくづく実感する。いま直面している課題のほかに、中長期的な課題も見据えておく必要があるけれど、まずは当面の課題を乗り越えないと先に進めない。その塩梅をとって、予算建てをして投資計画を進めるのである。

実施済みの事例を挙げれば、和牛部門では25頭から50頭近くに増えたが、人員も増やさず、同じ時間で作業をこなしている。ルーチンの仕事もあれば、頭数が増えたことで増える仕事もあるのだが、労働時間は増やしたくない。放牧を駆使して、柵を直して、便利グッズを購入して、トラクターを大きくして――道具の力とお金をかけ、作業内容を変更して時間短縮を図っている。

同時に、少しでも利益を上げる手も考えてきた。子牛を生み終えた雌牛を廃用牛として売ってしまえば20万円しか入ってこないが、それを100万円以上の価値に上げようとあの手この手を打っている。放牧を取り入れたのも、給餌などの世話にかかる作業時間が短縮でき、牛が健脚で、健康管理に関わる手間も少なくて済むからだ。いまは子牛の価格が高くて採算が合うからそれ以上望まないようで、「肥育までやらなくても」と言われるのだが、その間に次の仕組みを作っておきたい。

一方のアスパラ部門は増やした以上、こちらもどうにか労働をうまく回せるやり方を編み出すべく、思案している。労働力も増強しなければならないが、夏時期に労力をかけている草取りは機械力で軽減する手を講じておくつもりだ。候補に挙がっているのは、自走式ロールベーラーとカルチベーターの導入である。

昨年9月の台風で、ハウスの扉が損傷した。修復の際に開閉式の扉にしたところ、トラクターが簡単に中に入れるようになった。扉の取り外し作業なく、堆肥を播く作業も楽にこなせる。ここに自走式ベーラーが入って、越冬した残渣を刈り取って、一列にきれいに真ん中に寄せておいて、一気に集めてしまおうと考えている。これが可能になれば、一番人手のかかる作業の時間短縮ができる。春収穫後はトンネルマルチを外した後に、株に影響のない深さと幅で、カルチをかける。堆肥を播く前に畝間だけきっちり表層混和できれば草を半分くらいに抑えられるのではないか。そのやり方なら、面積が増えても、同じ時間で草取りをこなせる可能性が見えてくる。

もう一つ、去年の震災を教訓に発電機を増やしておくつもりだ。牛舎もハウスも、事務所も稼働をストップさせるわけにはいかない。そのために40馬力のディーゼル発電を選んだ。PTOで回す方法も考えたが、場所を選ぶのが弱点である。備えあれば憂いなし、に尽きる。

経営内部の改善テーマに向き合えるかが鍵に

いまの時代、良いものを作るのは当たり前のことになってきたので、俗にいう働き方改革は、技術が良くならないと実現できないと感じることがある。技術とは、生産技術とか大がかりなものより、動線の整理だとか、機械装備をどう組み合わせるかの工夫だとか、半自動化のように機械力と労働力のバランスをとる部分の話である。半日単位で仕事の出来高を考えているが、段取りや片付け作業を必要最低限にすることで、やらなければいけない作業に時間を傾けられる。采配を間違ったら、仕事がごっそり残る。農業は天候に左右されるだけに、毎日良い勝負をしているのではないだろうか。

休憩時間や作業の合間に、家族を含むスタッフと積極的にコミュニケーションをとるのは、作業の進捗などの情報だけでなく、作業のコツや機械の扱い方といった感覚的な部分を共有するためである。私だけで完璧にやろうとしたら、もっと疲れていることと思う。まずは、人にお金をかける。技能を上げるために必要な資格は取ってもらうし、農場の弱点に注目してお金をかけるようにしている。「教えたってできないからよー」という話も聞くけれど、「待て待て」と思う。それは教え方が悪かったのではないか、と。経営のなかの改善テーマにしっかり向き合えるかどうか。それが自己実現を叶える鍵になるのは間違いない。